

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

The Competitiveness Evaluation of the Selected Company

Student: Bc. Petra Gregořicová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Gregořicová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**
The Competitiveness Evaluation of the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska
 3. Aplikační část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

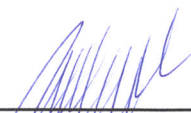
- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 p. ISBN 0-684-84146-5.
SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.**


Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 27. 4. 2010

Petra Gregořicová

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2.1	ZÁKLADNÍ POJMY	3
2.1.1	Podnik, firma, společnost	3
2.1.2	Podnikání	5
2.1.3	Podnikatel	5
2.1.4	Konkurence	6
2.1.5	Konkurenceschopnost podniku	6
2.1.6	Konkurenční výhoda	8
2.1.7	Konkurenční strategie	8
2.2	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	10
2.2.1	Přístupy k podnikatelskému prostředí	10
2.2.2	Typologie podnikatelského prostředí	11
2.3	ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	13
2.3.1	Analýza vlivu makrookolí	13
2.3.1.1	PEST analýza	13
2.3.2	Analýza vlivu mikrookolí	16
2.3.2.1	Porterova teorie pěti konkurenčních sil	16
2.4	SWOT ANALÝZA	22
2.5	POLLAKOVA METODA HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU	24
2.6	METODA PÁROVÉHO SROVNÁNÍ	29
2.7	SHRNUTÍ KAPITOLY	30
3	APLIKAČNÍ ČÁST	31
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	31
3.1.1	Profil společnosti	31
3.1.2	Ekonomické údaje	36

3.2	ANALÝZA VLIVU MAKROOKOLÍ	37
3.2.1	PEST analýza	37
3.3	ANALÝZA VLIVU MIKROOKOLÍ	42
3.3.1	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	42
3.3.2	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	44
3.3.3	Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	45
3.3.4	Vyjednávací vliv odběratelů	45
3.3.5	Vyjednávací vliv dodavatelů	46
3.4	APLIKACE SWOT ANALÝZY	47
3.5	APLIKACE POLLAKOVY METODY HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU	50
3.6	STAVEBNICTVÍ A KRIZE	56
3.7	SHRNUTÍ KAPITOLY	58
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	59
4.1	PROSTOR PRO ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	59
4.2	MOŽNÁ RIZIKA	61
4.3	ČASOVÁ PERSPEKTIVA IMPLEMENTACE NÁVRHŮ	61
4.4	SHRNUTÍ KAPITOLY	62
5	ZÁVĚR	63

SEZNAM LITERATURY

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1 ÚVOD

V dnešní turbulentní a uspěchané době se podniky nacházejí v oblasti velkého konkurenčního nebezpečí z vnějšího prostředí. Konkurenceschopnost je důležitým tématem současnosti. Stále se hovoří o konkurenčním boji, rivalitě, o porážce protivníka a „uvolnění místa pro sebe“. Stejně jako jinde i na trhu platí, že život je boj. Ti co vyhrají, vytěží nejvíce, poražení někdy bitvu přežijí a dokáží se zase postavit na vlastní nohy nebo padnou jednou provždy.

Každý podnik je zakládán s určitým cílem a jím většinou bývá dosažení maximálních ekonomických výsledků. Klíčem k úspěchu a dosažení cílů podniku je vyrovnat se svým konkurentům, předstihnout je a ovládnout trh získáním největšího tržního podílu. K tomuto úspěchu vede dlouhá a občas klikatá cesta. Důležité je zvolit vhodnou strategii, zaměřit se na posílení slabých stránek a využití příležitostí, které se nabízejí, odhadnout potřeby zákazníků, předstihnout konkurenty v technologiích a přijít na trh s něčím novým. Neustálé inovace jsou v hodnotách firem na prvním místě, je potřeba je zavádět nepřetržitě, protože s dnešním tempem vývoje vše stárne mnohem rychleji, než tomu bylo dříve.

Tato práce je napsána díky spolupráci se středně velkým podnikem. Význam malých a středních podniků je pro naši ekonomiku značně vysoký, díky svému většinovému podílu v rámci všech podniků. Tyto firmy výrazně přispívají ke stabilizaci politické situace v zemi, neboť se snaží vyrovnat jakékoliv výrazné změny a nestability, které mohou ohrozit jeho podnikání.

Zkoumaným podnikem je společnost STAV MORAVIA spol. s r. o. Firma se zabývá stavební činností, konkrétně výstavbou pozemních a inženýrských staveb. Soustřeďuje se také na montáž střešních konstrukcí a pokládání střešních krytin.

Cílem práce je provést analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku a na základě získaných poznatků uvést případné návrhy ke zlepšení a zvýšení konkurenčního postavení firmy. Dílčím cílem práce je vyhledání blízkých konkurentů daného podniku, kteří se shodují v předmětu podnikání a velikosti, jejich charakteristika a vzájemné porovnání v důležitých faktorech, kterými můžeme hodnotit konkurenceschopnost firem.

Práce se dělí na tři hlavní části. První část se nazývá teoreticko-metodická a jsou v ní uvedeny teoretické poznatky, související s tématem, vysvětleny základní pojmy a popsány analýzy, které budou v aplikační části použity pro hodnocení konkurenceschopnosti a určení postavení konkrétní společnosti na trhu. Druhá část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku podniku, popis jeho činností a následně věnována aplikaci popsaných metod a jejich vyhodnocení. V poslední části nalezneme návrhy a doporučení pro upevnění konkurenční pozice.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST

Kapitola se soustřeďuje na teoretická východiska, která budou dále využita v praktické části. V první řadě se zaměřuje na objasnění základních pojmů souvisejících s podnikáním a dalších pojmů jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a strategie. Větší část kapitoly je věnována metodám, které slouží k hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Jednotlivé metody jsou v této kapitole popsány a vysvětleny, v další části práce budou aplikovány. Jedná se konkrétně o PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a Pollakovu metodu hodnocení vitality podniku.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Podnik, firma, společnost

Mimo právní oblast se ztotožňuje pojem firma, společnost, popřípadě podnik a následně vznikají nedorozumění. Pojem firma je v souvislosti s podnikáním běžně používán v různých souvislostech, které mu však mohou dávat různý, někdy i nesprávný význam. Z praxe je známo, že pojem firma bývá často nesprávně používán pro označení podniku. Je nutné rozlišovat mezi pojmy firma (což je označení společnosti, tedy nehmotný statek) a podnik (podnik je hromadná věc složená z hmotných, nehmotných a osobních složek). Firma jako označení je součástí podniku, proto není převoditelná jako taková, ale jen společně s podnikem. [32]

Podnik

Podnik můžeme definovat z pohledu různých vědních disciplín. Z právního hlediska je podnik vymezen v obchodním zákoníku, kde je v §5 stanoveno: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. [29]

Z hlediska kybernetického se podnik jeví jako otevřený systém se zpětnou vazbou. Otevřený znamená, že dochází k vzájemné výměně materie a informací mezi podnikem a okolím. Se zpětnou vazbou znamená, že podnik reaguje a adaptuje se na změny v okolí.

Z pohledu sociologického je podnik sociálním jevem, jehož existence je zdůvodněná jedinečným uspokojováním specifických lidských potřeb, které jsou jeho primárním cílem a finální funkcí. Pokud je realizace tohoto cíle zajišťována lidmi, je podnik sociálním celkem, začleněným do kontextu celé společnosti. [5]

Firma

Obchodní firma, pojmenování dříve známé jako obchodní jméno, je název pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou pro fyzické osoby (zapsané do obchodního rejstříku) je vždy jméno a příjmení, firmou právnické osoby je název zapsaný v obchodním rejstříku a dodatek označující právní formu (např. s.r.o.). Firma nesmí být zaměnitelná a nesmí působit klamavě.

Výše uvedená fakta platí pro osoby, které jsou zapsány v obchodním rejstříku. Fyzické osoby nezapsané v obchodním rejstříku, a těch je většina, jednají pod svým jménem a příjmením. V tomto případě se nepoužívá pojem firma.

Společnost

Obchodní společnost nebo společnost je právnická osoba založená za účelem podnikání. Jako ekonomický pojem označuje tržní subjekt, který se specializuje na přeměnu zdrojů na statky. Pro své fungování nakupuje společnost služby výrobních faktorů, organizuje jejich přeměnu na výstup (statky) a tento výstup prodává. V ekonomické teorii je chování společnosti popisováno teorií společnosti. [34]

Obchodní společnosti můžeme dělit na kapitálové a osobní.

- Mezi osobní obchodní společnosti patří *veřejná obchodní společnost (v. o. s.)* a *komanditní společnost (k. s.)*.

- Mezi kapitálové obchodní společnosti patří *společnost s ručením omezeným (s. r. o.)* a *akciová společnost (a. s.)*.
- Kromě kapitálových a osobních společností, které jsou českému právnímu řádu vlastní, můžeme rozlišovat ještě evropské obchodní společnosti: *evropská (akciová) společnost* a *evropské hospodářské zájmové sdružení*.

2.1.2 Podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Soustavnou činností se rozumí pravidelná nebo opakující se činnost. Samostatnost v podnikání znamená, že podnikatel sám rozhoduje o způsobu, formě rozsahu, čase a místě výkonu svých aktivit. Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatelská jednotka musí mít svoje jméno, pod kterým vykonává podnikatelské aktivity. Podnikání na vlastní zodpovědnost znamená zodpovědnost za plnění smluvních podmínek a dodržování právních předpisů. Za účelem dosažení zisku znamená, že základním motivem pro podnikání je zisk.

2.1.3 Podnikatel

Podnikatel je v obchodním zákoníku vymezen jako:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. [29]

2.1.4 Konkurence

Konkurence podle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s. 205) představuje soupeření, soutěžení nebo také hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to jak ekonomický, tak rovněž kulturní, politický, sociální, etický atd. V podnikání nelze zapomínat na žádný zorný úhel konkurence, přestože hledisko ekonomické je stěžejní. Konkurence je vztahem dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat alespoň dva předpoklady:

- Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- A musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence. Musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání). [13]

Podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je jedna z podob podnikatelského potenciálu. Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy je zkoumání vztahu mezi potenciálem pro vytvoření produktu a samotným produktem. Potenciál lze pak chápat jako možnou změnu, která vyvolá příležitost k umocnění původního potenciálu nebo také vzniku nového potenciálu. Potenciál lze také chápat jako odpor ke změně. Je tedy rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy.

2.1.5 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku je měřítkem úspěšnosti jeho strategie. Tento pojem vzrostl z tržní rivality a bez ní ztrácí smysl. Vyjadřuje tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky odvětvími, zeměmi. Výsledkem takového střetnutí je schopnost dosáhnout dobrého postavení na trhu a zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu. Konkurenceschopnost lze obecně definovat jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana. V praxi pak konkurenceschopnost podniku znamená schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti. [7]

Pojem konkurenceschopnost se spojuje s početnými přívlastky. Nejčastěji se užívá konkurenční schopnost, konkurenčnost. Dalšími názvy jsou konkurenční síla, konkurenční zdatnost, bezkonkurenčnost nebo také konkurenční postoj.

Faktory konkurenceschopnosti výrobce [21]

Tyto faktory můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní patří:

- Výrobní procesy (výrobní technologie, časová organizace, prostorová organizace, metody a techniky zlepšování).
- Výrobní prostředky (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, pružnost, úroveň využití, úroveň automatizace).
- Výrobní program (výrobek, různorodost sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, úspory energií, technologičnost konstrukce).
- Řízení (klíma, pracovní prostředí, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí).
- Pracovníci (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy).
- Informační systémy (náklady jednorázové, náklady provozní, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost).

Mezi vnější faktory patří:

- Zdroje, dostupnost, cena (lidé, pozemky, suroviny, energie).
- Tržní okolí (marketingový mix, SWOT analýza).
- Právní a administrativní pravidla (makroekonomické nástroje, globalizace, integrační procesy, regiony).

2.1.6 Konkurenční výhoda

Cílem podniku je získat konkurenční výhodu, udržet si ji co nejdéle a plně ji zhodnotit ve prospěch rozvoje podniku. Konkurenční výhoda vzniká jako určitou skupinou zákazníků vnímaná a v reálných obchodních vztazích uznávaná schopnost podniku nabídnout jedinečnou (lepší) hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu. Příkladem může být provozní dokonalost výrobku, špičkový výrobek, jedinečnost služby, nejnižší náklady, které umožní příznivý pohyb prodejní ceny a výrobová diferenciacie. [10]

Systematičtější studiemi konkurenční výhody a zejména jejích zdrojů se zabýval ve 30. letech 20. století Joseph Schumpeter, který došel k závěru, že pokud chce podnik v konkurenčním boji uspět, musí vyrábět jiné věci než konkurenti nebo stejné, ale jiným způsobem.

Konkurenční výhodu je nemožné pochopit a poznat, pokud se díváme na podnik jako na celek. Konkurenční výhoda je jádrem podnikové výkonnosti na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Konkurenční výhoda může mít podobu nižších cen, než mají za rovnocenné výrobky konkurenti, nebo poskytnutí různých výhod, které vynahradí vyšší cenu. [19]

2.1.7 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je chápána jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku. Výběr nejvhodnější konkurenční strategie je ovlivněn zejména dvěma faktory:

- Přitažlivostí odvětví.
- Konkurenčním postavením firmy v odvětví. [1]

Každá konkurenční strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou. Pravidla hry nemohou ovšem mít zamýšlený efekt, pokud nebudou správně předvídat to, jak podnikatelská sféra strategicky čelí konkurenční hrozbě a konkurenčním možnostem. [16]

Každá firma vstupující v daném odvětví do soutěže, má svou konkurenční strategii, buď již jasně formulovanou anebo skrytou. Při výběru té nejvhodnější konkurenční strategie je nutné vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které se mnou objevit jak uvnitř daného odvětví, tak v jeho vnějším okolí. Za základ jakékoliv úspěšné konkurenční strategie je považována tzv. dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda.

Dle Portera [17] spočívá účinná konkurenční strategie v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si mohla vytvořit obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil. Při co nejširším pojetí rozeznává tři vnitřně konzistentní obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:

- ***Prvenství v celkových nákladech*** – spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví a to např. přísnou kontrolou přímých a režijních nákladů, sledováním možností ve snižování nákladů vlivem zkušeností.
- ***Diferenciace*** – znamená vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné.
- ***Soustředění pozornosti*** – má na mysli soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh.

2.2 Podnikatelské prostředí

Podnik je obklopen řadou jevů, které na něj působí a mají vliv na jeho cíle a chování. Těmto jevům říkáme okolí podniku. Chceme-li provést analýzu okolního prostředí podniku, je potřeba nejprve definovat podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Dle Ludvíka [11] definujeme podnikatelské prostředí jakou souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost (riziko, újmu) za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu (např. v podobě zisku) nebo uspokojení potřeb podnikatele. Vedle ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí na významu nabývají složky nehmotného prostředí, jako je kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky atd.

2.2.1 Přístupy k podnikatelskému prostředí

Existuje mnoho rozdílných přístupů k podnikatelskému prostředí, ale neexistuje jeden nejlepší přístup. Každý má své přednosti i nedostatky. Ludvík [11] rozeznává čtyři druhy přístupů k podnikatelskému prostředí.

Národohospodářský přístup

Podnikatelské prostředí tohoto typu bývá spojováno s makroekonomickým pohledem na podnikání. O jeho stavu vypovídá např. vývoj hrubého národního produktu, vývoj zaměstnanosti, stav a vývoj základní národohospodářské infrastruktury, vývoj investic apod.

Podnikohospodářský přístup

Podnikohospodářský přístup chápe podnikatelské prostředí jako určité vlivy, faktory, tendence apod. působící na podnik nebo jeho části. Podnikatelské prostředí vytváří existenční podmínky podniků.

Územně prostorový přístup

Předmětem zájmu územně prostorového přístupu je zpravidla region. Z pozice obce, regionu nabývá podnikatelské prostředí i jiné dimenze než z podnikového pohledu. Jde o součást formování a rozvíjení života v prostoru. Podnikatelské prostředí nabývá podobu aktivace podmínek, opatření a kroků pro rozvoj nebo útlum podnikání na určitém území.

Celistvý přístup

Předmětem zájmu tohoto přístupu je sladování pohledů zúčastněných subjektů, které v procesu podnikání vstupují do vzájemných vztahů. Objevuje se nový fenomén – snaha o participaci, zvýšení účasti všech zainteresovaných, tzn. obyvatel, firem, samosprávných institucí a dalších subjektů na hospodářském (podnikatelském) životě. Hovoří se o nutnosti sladování (harmonizaci) hospodářské, sociální, ekologické a dalších sfér.

2.2.2 Typologie podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí disponuje vlastní identitou, vlastními zájmy, vlastní filozofií života, vývojovými fázemi a vlastní aktivitou. Reálné podnikatelské prostředí velice rozmanité a představuje organizmus provázaných sítí vztahů. Můžeme jej členit na vnější a vnitřní. U vnějšího (externího) podnikatelského prostředí je důležité rozlišovat dvě vrstvy. První vrstvou je makropodnikatelské prostředí, které si můžeme představit jako obal, který reprezentuje celospolečenské podnikatelské klima. Druhá vrstva se nazývá mezzopodnikatelské prostředí a je úzce spojena s působením konkrétních regionálních, mikroregionálních a lokálních faktorů. Vnitřní prostředí pak označujeme jako mikropodnikatelské prostředí.

Makropodnikatelské prostředí

Makroprostředí je vytvářeno z těchto základních faktorů:

- Růst nebo pokles výkonu ekonomiky, vyjádřený např. v podobě hrubého domácího produktu, průmyslové, stavební aj. výroby.
- Růst nebo pokles inflace, zaměstnanosti.

- Udržení nebo narušení vyrovnanosti státního rozpočtu.
- Upevňování nebo narušení politické stability a dalších mimoekonomických parametrů země. [11]

Mezopodnikatelské prostředí

Mezopodnikatelské prostředí je silně spojeno s životem malých a středních firem. Představuje pro ně každodenní reálný kontakt s prostředím, ve kterém se nacházejí. Toto prostředí je utvářeno následujícími faktory:

- Přírodně ekologické prvky, které se projevují při interakci podniku či podnikatele s konkrétním přírodním prostředím.
- Technická a dopravní infrastruktura, ekonomická a podnikatelská infrastruktura.
- Všeobecná a ekonomická kultura
- Pilotní podnikatelské subjekty, které za sebou strhávají ostatní subjekty a které jsou schopny se propojovat a vytvářet tak sítě nebo jiným způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí. [11]

Mikropodnikatelské prostředí

Mikropodnikatelské prostředí je vymezeno klimatem, kulturou a jinými znaky. Tyto znaky pak vytvářejí pro jednotlivé subjekty pracovní, provozní či životní prostředí. Důležitými faktory tohoto prostředí jsou:

- Umění podnikatele vlastnit, tzn. optimalizovat a harmonizovat jeho vlastnické portfolio.
- Umění vést lidi a rozvíjet tak vztahy mezi vlastníky a managementem, mezi managementem a podřízenými
- Umění uspokojit potřeby
- Umění komunikovat s podnikatelským makro a mezzoprostředím včetně mimoekonomických aktivit
- Umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu firmy, tzn. sjednotit zájmy, představy, hodnoty a přístupy vlastníků, managementu a ostatních zaměstnanců firmy. [11]

2.3 Analýza okolí podniku

Analýza okolí se soustřeďuje na faktory působící v okolí podniku, které mají vliv na jeho strategické postavení. Tato analýza se zaměřuje na vlivy jednotlivých složek makrookolí, tzn. faktorů působících na makroúrovni a mikrookolí, představované odvětvím, ve kterém firma podniká. Analýza se soustřeďuje na jejich vzájemné působení, souvislosti a vazby. Je jedním ze základních východisek jak při definování strategických cílů podniku, tak tvorbě strategie. Okolí na jedné straně vymezuje hranice podniku a jeho strategický prostor a na druhé straně otevírá prostor pro nové příležitosti.

2.3.1 Analýza vlivu makrookolí

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Makrookolí představuje kompletní politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, jehož je podnik součástí. Vlivy jako politická stabilita, dovozní omezení, inflace, demografický pohyb populace či revoluční technologické inovace, výrazně ovlivňují efektivnost podniku a jeho úspěšnost. Každý podnik má jinou schopnost se s těmito vlivy vyrovnat a reagovat na ně. Firma nemá možnost nějak významně toto okolí ovlivnit. Nejznámější analýza, které zkoumá toto vnější okolí je PEST analýza.

2.3.1.1 PEST analýza

Tato analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, na základě jejich pojmenování v anglickém jazyce se označuje názvem PEST. Jedná se o faktory politické a legislativní (Political), ekonomické (Economical), sociální (Social) a kulturní a technologické (Technological). Každá z těchto čtyř skupin zahrnuje celou řadu faktorů makrookolí, které různým podílem mají vliv na podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se liší dle odvětví, podniků i situací. Cílem této analýzy je tedy rozpoznat a odlišit faktory významné pro určitý podnik. Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku.

Hlavním úkolem analýzy je určit oblasti, jejichž změna by mohla mít na podnik velký vliv, a odhadnout k jakým změnám by mohlo dojít. Z tohoto důvodu je potřeba rozpoznat, které změny budou ovlivňovat všechna odvětví stejnoměrně, se srovnatelnou intenzitou na podnik i konkurenci, a které změny budou ovlivňovat různé podniky jinak.

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají všech podniků prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, protimonopolních zákonů, ochrany životního prostředí, regulace exportu a importu a mnoha dalších činností. Existence zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. [19]

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a vyplývají se základních směrů ekonomického rozvoje a z ekonomické podstaty. Makroekonomické trendy výrazně ovlivňují rozhodování podniku. Základními ukazateli stavu makroekonomického okolí, které mají vliv na splnění cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika, míra inflace a směnný kurz.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že vyvolává příležitosti a současně i hrozby, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje tržní příležitosti a opačně. Úroveň úrokové míry má vliv na celkovou výnosnost podniku, ovlivňuje složení použitých finančních prostředků a působí také na investiční aktivitu podniku. [19]

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory jsou spojeny s postoji a životem obyvatel a také jeho strukturou. Důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování firem se stávají postoje k životnímu prostředí. Podniky jsou nuceny měnit technologické postupy, své výrobky a zajistit řádnou likvidaci použitých produktů. Například globální oteplování vedlo k zákazu

používání freonů. Sociální faktory jsou jako všechny ostatní v neustálém vývoji. Poznání trendů v této oblasti směřuje k předstihu před konkurenty a vytvoření konkurenční výhody.

Technologické faktory

Technologické faktory a změny v technologiích bývají stimulem technického a technologického pokroku, což je významné pro dosahování lepších hospodářských výsledků podniku a zvyšování podnikové konkurenční schopnosti. Nové vědecké poznatky, výrobní a technologické inovace jsou pro podniky velkou příležitostí, ale i hrozbou. Nástup nových produktů zkracuje životnost a snižuje možnosti dalšího uplatnění původních výrobků. Změny v technologiích mohou mít i slabé stránky, ke kterým patří např. negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů apod. [10]

Tab. č. 2.1 Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trend HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Podpora zahraničního obchodu	Úroková míra
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
Integrační politika	Průměrná mzda
	Cena a dostupnost energie
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Životní styl, hodnoty, rodina, přátelé	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy a vynálezy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Postoje k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. Strategická analýza. str. 19, vlastní zpracování.

2.3.2 Analýza vlivu mikrookolí

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobků a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. [22]

2.3.2.1 Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Struktura v odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry a také na stanovení strategií. Úroveň konkurence v odvětví závisí dle M. Portera na pěti základních konkurenčních silách. Cílem jeho modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.

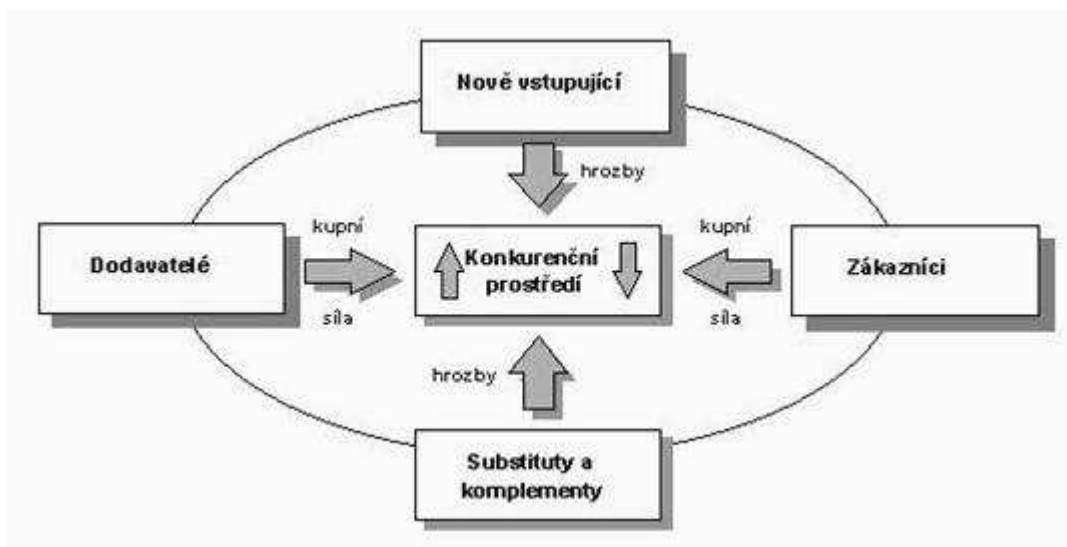
Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může co nejsnáze čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit na svoji stranu. Souhrnné působení těchto sil může být dosti bolestivé pro všechny konkurenty, a proto je velice důležité důkladné analyzování zdrojů těchto sil.

Konkurence na trhu v daném odvětví je tedy obecně funkcí pěti konkurenčních sil, jak lze vidět na obr. č. 2.1. Konkurenční síly jsou následující:

- Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.
- Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.

- Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.
- Vyjednávací vliv odběratelů.
- Vyjednávací vliv dodavatelů.

Obr. č. 2.1 Model pěti sil podle Michaela E. Portera



Zdroj: PORTER, E. Michael. Konkurenční výhoda, str. 4, vlastní zpracování.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Nově vstupující firmy vždy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat tržní podíl a v neposlední řadě také značné zdroje. To může vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů, z čehož vyplývá pokles ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je závislá na překážkách vstupu a na reakci stávajících účastníků. Dle Portera existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- **Úspory z rozsahu** – jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období.
- **Diferenciace produktů** – znamená, že zavedené společnosti mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci nebo také z toho, že byly v odvětví mezi prvními.
- **Kapitálová náročnost** – nutnost investovat velké finanční částky, zejména je-li nutné investovat do nevratné a riskantní počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje.

- **Přechodové náklady** – jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit, když přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele (např. prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení nebo náklady na čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje).
- **Přístup k distribučním kanálům** – překážku vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce.
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož potenciální nově vstupující firmy nemohou dosáhnout. Jedná se např. o vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodnou polohu, vládní subvenci atd. [17]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má určitou formu manévrování k získání výhodného postavení. Používají se konkurenční nástroje jako je kvalita, cena, záruky a garance, akce na podporu prodeje, reklamní kampaně, služby, nové výrobky, distribuční kanály atd. Složení těchto nástrojů se mění tak, jak podniky vytvářejí své konkurenční strategie v závislosti na nových tržních podmínkách a akcích soupeřů. K soupeření dochází většinou z toho důvodu, že konkurenti pocítují tlak nebo vidí příležitost a chtějí vylepšit svou pozici.

Dle Mikoláše [13] existují faktory, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje. Jedná se o:

- **Stupeň koncentrace** – vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu.
- **Diferenciace výrobků** – Konkurence roste v případě, když se produkty méně diferencují v oblasti vlastností, kvality a tvaru.
- **Změna velikosti trhu** – V případě že dojde ke zvětšení trhu, konkurence oslabuje.
- **Struktura nákladů** – Při vysokých fixních nákladech dodavatelů, dochází k tendenci si konkurovat více cenou.

- **Rostoucí výrobní kapacita** – Jestliže bude nárůst trhu menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
- **Bariéra vstupu** – Jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje.

Hrozba substitučních výrobků

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty – statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitučních výrobků znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory: [19]

- **Relativní výše cen substitutů** – Existence cenově konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. Tyto limitované ceny pak omezují zisky podniků v odvětví.
- **Diferenciace substitutů** – Díky existenci substitučních výrobků mohou zákazníci srovnávat výkon, cenu i kvalitu.
- **Náklady na změnu** – Snadnost, s jakou může kupující přejít k substitutům, je velice významným faktorem. Mezi typické náklady přechodu patří např. pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, školení zaměstnanců, technická pomoc, seřízení strojů, čas a náklady na testování kvality a další.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. Síla odběratelů závisí na následujících pěti faktorech: [13]

- **Počet zákazníků** – Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se lépe dohodnout na prosazování svých zájmů.
- **Stupeň koncentrace zákazníka** – V případě, že se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich pozice pro vyjednávání je lepší.
- **Nebezpečí zpětné integrace** – Ve výrobním i obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů, která je způsobena tlakem zákazníků, což mnohdy vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.
- **Stupeň diferenciací produktu** – Jestliže může odběratel nakupovat jen od jednoho výrobce a nemá jinou možnost, klesá jeho síla při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání.
- **Citlivost na kvalitu produktu** – Pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, na trhu vyhrává ten dodavatel, který dodává výrobky ve vyšší kvalitě.

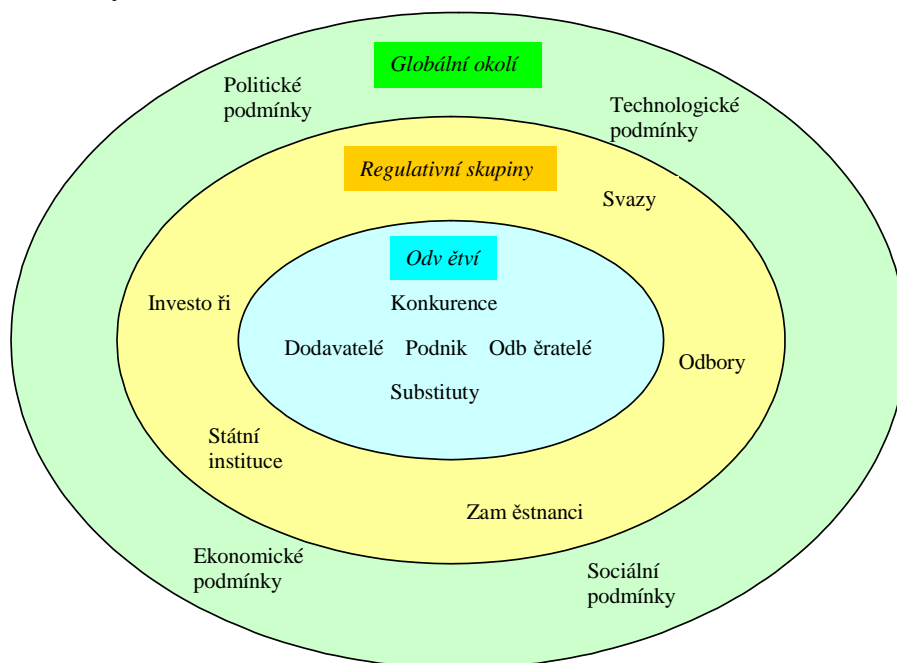
Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že navýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb.

Podmínky, jenž posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí – li následující podmínky: [17]

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelský produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodné náklady. Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Obr. 2.2 Analýza okolí [31]



Zdroj: <http://www.strateg.cz>

Po analýze okolního prostředí je třeba se zaměřit na analýzu zdrojů a schopností podniku a určit tak nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku.

V určitém pohledu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak je potřeba řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě bylo možné skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby byly všechny podstatné informace k dispozici. Nejjednodušším, i když velmi významným, nástrojem je SWOT analýza.

2.4 SWOT analýza

Označení SWOT je zkratkou počátečních písmen anglických slov a vyjadřuje silné (strengths) i slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) i ohrožení (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku. Tato analýza je otevřeným hodnocením podniku a je považována za metodu pohotovou, užitečnou a snadno využitelnou. Umožňuje určení důležitých charakteristik, které ovlivňují sestavování strategie. [10]

SWOT analýza je nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržitého porovnávání vnitřních zdrojů a podnikových schopností se změnami v jeho okolí. Kombinace čtyř prvků SWOT analýzy umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci. Znázornění těchto kombinací je uvedeno v tab. 2.2.

- **Strategie „hledání“ (WO či „max-min“)** znamená překonání slabých stránek maximalizací příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround.
- **Strategie „využití“ (SO či „max-max“)** je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie, která představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Podnik má příležitosti v okolí a zároveň může nabídnout i množství silných stránek, které podpoří využití těchto příležitostí. Tato strategie je cílem většiny podniků.
- **Strategie „konfrontace“ (ST či „min-max“)** znamená včas rozpoznat hrozby a s využitím silných stránek je přeměnit v příležitosti. Tato strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Výsledkem je diversifikační strategie.
- **Strategie „vyhýbání“ (WT či „min-min“)** má vždy charakter strategie defenzivní. Podnik se nachází v situaci, ve které převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje množství rizikových faktorů. Strategie se zaměřuje na minimalizaci rizik a slabých stránek. Vychází z uzavírání kompromisů a opouštění pozic.

Tab. 2.2 Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice, umožňující vhodné strategie

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: LEDNICKÝ, V. Strategické řízení, str. 74, vlastní zpracování.

Využití SWOT analýzy je široké. Používá se hlavně při analýzách na strategické úrovni řízení, ale i při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení. Bývá zpracovávána i „osobní“ SWOT analýza, která se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. SWOT analýzu je vhodné zpracovat i pro každého z konkurentů firmy, protože na základě SWOT analýz se lépe odhaduje reakce konkurence. [8]

Dle Keřkovského a Vykypěla [8] by při zpracovávání SWOT analýzy měly být respektovány následující zásady:

- Závěry by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel. SWOT zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- Měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho fakt následně komplikuje využití při syntéze.
- Je-li SWOT součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze „strategická“ fakta.

- Analýza by měla být objektivní. Neměla by vyjadřovat subjektivní názory zpracovatele. Toho lze dosáhnout např. tak, že po zpracování prvního návrhu dojde k posouzení dalšími experty.

Cílem SWOT analýzy není zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale v první řadě idea vysoce strukturované analýzy poskytující řadu užitečných informací. Má-li SWOT analýza plnit při tvorbě strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikaci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [18]

2.5 Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti podniku

Tento model klade důraz na exogenní (mimopodnikové) faktory. Celá metoda je založena na bodovém hodnocení deseti, dle autora významných parametrů. Metoda je sice založena na subjektivních ohodnoceních, ale v praxi přináší pragmaticky přijatelné výsledky, a to je její účel. Jedná se o vyhodnocení pomocí bodů udělených klíčovým charakteristikám podniku. Body jsou přidělovány podle vlivu dané charakteristiky na budoucnost podniku. U hodnoceného podniku pak každé charakteristice udělíme poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Součet bodů ocenění vyjádříme jako procentuální podíl, který je ukazatelem konkurenceschopnosti (životaschopnosti) podniku, podle následující tabulky: [15]

- 81 – 100 % životaschopnost je téměř zaručena
- 61 – 80 % životaschopnost je velmi pravděpodobná
- 41 – 60 % životaschopnost bez zásahu není zajištěna
- 21 – 40 % podnik je nemocný
- 0 – 20 % podnik je v krizi

Deset charakteristik a jejich cílové body: [15]

1. Výzkum trhu cílený na pokrok (13b), nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku.
2. Výrobky odpovídající trhu (12b), důležitý faktor pro pozitivní charakteristiku podniku.

3. Spokojení zákazníci (11b), důkaz správného marketingu a motivovaného personálu.
4. Uspokojení finančních účastníků (11b), záruka finančních transakcí v budoucnosti.
5. Poměr k životnímu prostředí (11b), předcházení možným konfliktům v budoucnosti.
6. Kapitálová základna (10b), zdravý základ.
7. Výhodné stanoviště (9b), přínos oproti konkurenci.
8. Školený a motivovaný personál (8b), nezanedbatelný přínos pro budoucnost.
9. Finanční výsledek (8b), důkaz zdravé podnikové politiky.
10. Schopní dodavatelé (7b), při členění průmyslu důležitý faktor.

Názornou pomůckou pro relativně správné přidělení hodnotících bodů může být následující grafické znázornění (měřítko) pořadí vybraných ekonomických stavů a každého z deseti parametrů. [15]



Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání (0 – 13 bodů)

- sledování vývoje v pokročilých zemích
- extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry
- velkorysá svoboda ve vývoji novot a ocenění úspěchů
- ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb
- výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby
- ustrnutí na současném stavu



Výrobky odpovídající trhu (0 – 12 bodů)

- iniciativní výzkum trhu
- krátká gestace nových výrobků
- flexibilita nabídky
- opakované zakázky
- využití patentů, licencí
- ustrnutí ve vývoji



Spokojení zákazníci (0 – 11 bodů)

- nepřetržitý růst obrátu
- kvalita a služby odpovídající očekávání
- žádné reklamace
- nepřetržitý reciproční styk se zákazníky
- intenzivní činnost marketingu
- velkorysá orientace zákazníků: reklama, publicita
- nedostatečný styk se zákazníky
- ustrnulý prodejní program
- časté reklamace



Spokojenost finančních účastníků (0 – 11 bodů)

- dodatečné peněžní výhody akcionářů
- veškeré pohledávky zaplacený
- veškeré závazky dodrženy
- využití úvěru od dodavatelů
- honba za úvěrem na překlenutí likvidity
- factoring, leasing



Poměr k životnímu prostředí (0 – 11 bodů)

- žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti
- účast v místních institucích
- přednostní účast při zamezení ohrožení prostředí
- účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů
- ochota pomoci sousedům



Kapitálová základna (0 – 10 bodů)

- žádné dluhy
- zdravý poměr vlastního k cizímu kapitálu
- investice kryté z vlastního výnosu
- dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků)
- skryté rezervy (ocenění inventáře)
- velkorysá amortizace
- zdravé investice



Finanční výsledek (0 – 8 bodů)

- cash flow 15 % +
- break even
- stagnace
- vysoce rizikové podnikání
- podnik nevhodný pro úvěr
- podnik insolventní



Výhodné stanoviště (0 – 9 bodů)

- blízkost trhu
- hlavní dodavatelé dobře dostupní
- dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké
- sociální klid
- dobrá spolupráce s místními úřady a odbory
- daňové a jiné politické výhody
- zanedbatelná konkurence trhu práce
- tradiční stanoviště s nevýhodami



Schopní dodavatelé (0 – 7 bodů)

- odpovědnost za kvalitu u dodavatelů
- dodávky včas a v pořádku
- ochota a úzká spolupráce v technickém a cenovém vývoji dodávek
- spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti
- možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta
- existuje selekce dodavatelů
- zpožděná platba účtů



Školený a motivovaný personál (0 – 8 bodů)

- stanovení zodpovědnosti a pravomocí podle funkčních popisů
- přísná selekce personálu
- vnitropodnikové školení usnadňující vykonávat funkci
- školení podporující dosažení vyšších schopností
- školící stáže mimo podnik
- odměny (povýšení) za dobrý výkon
- pravidelná informace osazenstva
- optimální stáří personálu, délka pracovního poměru a minimální fluktuace
- neosobní styk se zaměstnanci

Podíváme-li se na deset uvedených charakteristik zdravého a konkurenceschopného podniku zjistíme, že osm z nich se nalézá ve vnějším okolí podniku, což je důležité, protože vnější okolí má rozhodující vliv na životaschopnost podniku. Analýzou vnitřního okolí lze ohodnotit podnik pouze z hlediska minulosti, přítomnosti a poměrně krátké budoucnosti. Dlouhodobá životaschopnost podniku závisí pouze zčásti na zdraví historicky zachycených činitelů z vnitřního okolí, významné jsou činitele vnějšího okolí. Dále zjistíme, že důležitost jednotlivých charakteristik je při hodnocení vyjádřena v bodech (lze tedy jednoduše stanovit rozdíl v jejich významu), uvedené charakteristiky jsou takového rázu, že zkušený hodnotitel by neměl mít potíže přidělit jim příslušné ohodnocení a nakonec lze statisticky dokázat, že 10 – 15% odchylka v hodnocení jednotlivých položek nemá na konečný výsledek zásadní vliv.

[15]

2.6 Metoda párového srovnání

Metoda párového srovnání se objevuje ve více modifikacích, pro které je však společné zjišťování preferenčních údajů dvojic kritérií. Metoda se například využívá ke srovnávání firem, pracovníků nebo také konkrétních faktorů či kritérií. Ke každému z kritérií se zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru.

Toto určování preferencí může probíhat podle schématu znázorněného v tab. 2.3. Rozhodovatel u každé dvojice kritérií zjišťuje, zda preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným v sloupci. Pokud ano, zapíše do příslušného políčka jedničku, v opačném případě nulu. Pro každé kritérium se tedy stanoví počet jeho preferencí, který je roven součtu jedniček v řádku sledovaného kritéria zvětšeném o počet nul v sloupci tohoto kritéria. Na základě počtu preferencí jednotlivých kritérií jsou jejich normované váhy stanoveny podle vztahu:

$$v_i = f_i / n(n-1)/2, \text{ kde}$$

v_i = normovaná váha i -tého kritéria

f_i = počet preferencí i -tého kritéria

n = počet kritérií

$n(n-1)/2$ = počet uskutečněných srovnání kritérií

Tab. 2.3 Zjišťování preferencí kritérií u metody párového srovnání [2]

Kritérium	K 1	K 2	K 3	...	K n	Počet preferencí
K1		1	0	...	1	
K2			0	...	0	
K3					0	
...					:	
Kn-1					1	
Kn						

Zdroj: FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ H. Manažerské rozhodování, str. 126.

Určitou nevýhodou stanovení vah kritérií v metodě párového porovnávání na základě tohoto vztahu je, že pokud počet preferencí určitého kritéria je nulový, bude i jeho váha rovna nule, i když nemusí jít o zcela bezvýznamné kritérium. Proto se někdy používá pro stanovení vah kritérií v metodě párového porovnávání jiný vztah, a to:

$$k_i = n + 1 - p_i, \text{ kde}$$

k_i = nenormovaná váha i -tého kritéria a p_i je pořadí i -tého kritéria v jeho preferenčním uspořádání.

V tomto případě se nejprve určí nenormované váhy kritérií, které je třeba dále standardizovat. Preferenční uspořádání kritérií se určuje opět podle počtu preferencí jednotlivých kritérií, přičemž v případě rovného počtu preferencí u dvou (resp. více) kritérií je třeba brát v úvahu směr preference těchto dvojic kritérií.

2.7 Shrnutí kapitoly

V první kapitole byly vysvětleny a stručně objasněny základní pojmy ve spojitosti s konkurenceschopností, popsán rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností, charakterizována konkurenční výhoda a strategie. Další část této kapitoly byla věnována okolí podniku a samotným analýzám, které toto okolí hodnotí. Jmenovitě se jednalo o PEST analýzu, Porterovu teorii pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, Pollakovu metodu hodnocení konkurenceschopnosti podniku a obecnou metodu párového srovnání, kterou můžeme využít mnoha způsoby.

3 APLIKAČNÍ ČÁST

Tato kapitola se zaměřuje na využití metod, které jsou teoreticky popsány v předchozí části. Metody jsou aplikovány na stavební společnost sídlící v Moravskoslezském kraji. V úvodu je shrnuta základní charakteristika společnosti a jsou popsány její činnosti, politika, technologie, organizační struktura a základní ekonomické údaje. Následně jsou prováděny jednotlivé analýzy. Konkrétně se jedná o analýzu makrookolí, která zahrnuje analýzu PEST, dále o analýzu mikrookolí, kde je rozebrán Porterův model pěti konkurenčních sil. Následně je provedena SWOT analýza a na závěr aplikována Pollakova metoda hodnocení vitality podniku, v rámci které je tato firma srovnávána s dalšími konkurenty.

3.1 Charakteristika společnosti

3.1.1 Profil společnosti



Firma **STAV MORAVIA spol. s r. o.**, byla založena v roce 1993 zaměstnanci jedné z tehdy největších stavebních firem: Vítkovické stavby Ostrava. V době založení měla společnost cca 15 zaměstnanců, z toho 4 byli ve vedení. V současné době zastupují společnost tři jednatelé, kteří jsou rovněž jejími majiteli a u společnosti je zaměstnáno 32 pracovníků. V roce 2002 získala společnost certifikát **ISO 9001** a v roce 2007 certifikát **ISO 14001**.

Firma provádí jak občanské stavby, tak i průmyslovou výstavbu. Část zaměstnanců se specializuje na obnovu a rekonstrukci památkových objektů a na provádění střešních plášťů včetně sanace krovů. Firma disponuje vlastními odbornými pracovníky v oborech zedníků, vodař-topenář, pokrývač, klempíř, zámečnick, sklenář a tesař.

Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	STAV MORAVIA spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	Jirská 30, 702 00 Ostrava – Moravská Ostrava a Přívoz.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.

Rozhodující předmět činnosti: Výstavba pozemních a inženýrských staveb, jejich změny a odstraňování.

Montáž střešních konstrukcí a pokládání střešních krytin.

Maloobchod v nespecializovaných prodejnách.

Datum vzniku společnosti: 5. března 1993

Počet zaměstnanců (r. 2009): 32

Základní kapitál: 100 000 Kč

Jednatelé: Tomáš Feikus, Ing. Jan Pejznoch, Ing. Radim Šuba. [22]

Stavební činnost

Společnost nabízí provádění následujících stavebních a řemeslných prací: [27]

- Výstavba bytových a průmyslových objektů na klíč, rekonstrukce památkových objektů.
- Zhotovení a rekonstrukce plochých i šikmých střech.
- **Ploché střechy** – podkladní dřevěné a ocelové konstrukce, tepelně izolační a hydroizolační živičné a foliové vrstvy.
- **Šikmé střechy** – nosné konstrukce krovů, tepelně izolační vrstvy, pojistné hydroizolace a krytiny všech typů (plechy, tašky, šindele, šablony).
- Zhotovení veškerých instalatérských prací.
- Provádění opláštění budov.

Technologie – hydrolizační fólie EVALON

Hydroizolační fólie EVALON jsou vysoce kvalitní umělohmotné fólie pro jednovrstvé hydroizolace všech typů plochých střech a všechny způsoby kladení. Výchozí surovinou je kopolymer z terpolymeru etylen-vinyl-acetát (EVA) a polyvinylchloridu (PVC), termoplastická umělá hmota na míru. Oba komponenty jsou pevné látky, které trvale zůstávají beze změn. Je to základna pro stejně trvale zachovávané vlastnosti a nejdelší životnost. [27]

Profil vlastností folie EVALON: [27]

- Jsou vysoce kvalitní umělohmotné fólie pro jednovrstvé hydroizolace plochých střech.
- Jsou homogenní, měkce elastické a mají neobyčejně vysoký podíl vysoce polymerních pevných látek.
- Mají světlý hladký horní povrch. Neulpívají na nich nečistoty a jsou reflexní vůči tepelnému záření.
- Jsou vysoce odolné proti tepelnému a mechanickému namáhání díky vyváženému poměru pevnosti a průtažnosti.
- Jsou odolné proti škodlivému záření, nepotřebují žádnou povrchovou ochranu, mohou být položeny pod užitnou vrstvu.
- Jsou odolné proti přelétavému ohni a sálavému teplu (tvrdé zastřešení); jejich požární zatížení je cca pětikrát nižší než u dvouvrstvé hydroizolace.
- Jsou odolné proti chemickým vlivům životního prostředí, také proti prorůstání kořenů.
- Jsou snášelivé se živici a mohou být pokládány na všechny normované tepelné izolace, rovněž na pěnový polystyren a v kontaktu s běžnými stavebními hmotami bez separačních vrstev.
- Mají extrémně nízký odpor proti difúzi vodních par. Vlhkost může difundovat ze střešního souvrství do vnějšího okolí celou plochou střešního pláště.
- Dodávají se v různých barvách, v šířce do 2,05 m a standardní délce 25 m (zadané délky na přání), tj. ucelené pokrytí až do 50 m² beze spoje. Spolu s doplňky umožňují optimální koncepty zastřešení pro každý tvar střechy a způsob položení.
- Jsou vybaveny pro každý způsob pokládání.
- Pokládání je rychlé a jednoduché. Ve spojích se svařují horkým vzduchem nebo chemickým svařovacím prostředkem. Zůstávají trvale svařitelné.
- Jsou recyklovatelné.

Certifikace

Společnost STAV MORAVIA spol. s r. o. splňuje ty nejpřísnější kvalitativní požadavky podle evropských norem, což dokazují certifikace ISO ČSN EN 9001:2001 a ISO ČSN EN 14001:2005

ISO ČSN EN 9001:2001 je soubor norem, který je určen pro Systém managementu jakosti a zaručuje, aby držitelé tohoto certifikátu měli systém managementu jakosti sestaven tak, že umožňuje operativní řízení i zabezpečení všech provozních procesů ovlivňujících jakost činnosti a dále, že umožňuje pružné reagování na možné nedostatky. To, že firma STAV MORAVIA s. r. o. je držitelem tohoto certifikátu znamená, že její management jakosti je na vysoké úrovni a její výrobky a služby jsou schopné obstát ve srovnání se špičkovými mezinárodními firmami. Tato informace může být velice důležitou pro zákazníky.

ISO ČSN EN 14001:2005 pojednává o enviromentálním managementu, tj. managementu týkajícím se životního prostředí. Společnost se rozhodla získat certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy a musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém enviromnentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Politika společnosti

Společnost provádí svoji činnost v kvalitě požadované zákazníky a vytváří motivační zázemí pro své pracovníky. Dle politiky trvalého zlepšování uplatňuje vedení společnosti a nadále bude uplatňovat tyto zásady: [27]

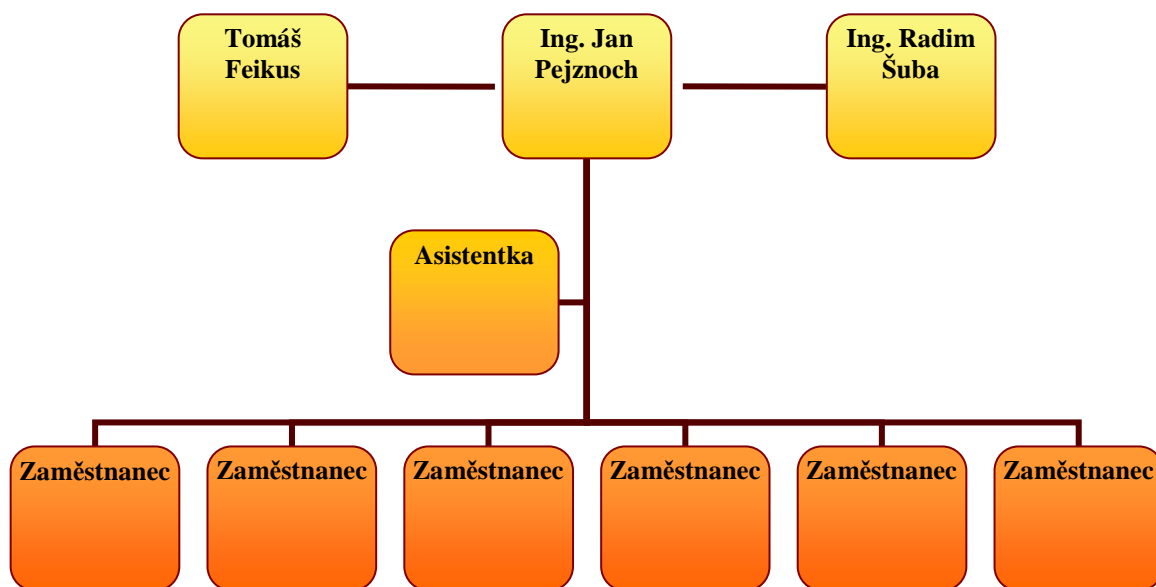
1. Naplňovat očekávání zákazníků v nabídce, pružnosti na jejich požadavky, případně problémy.
2. Proniknout k dalším zákazníkům a získání nových zakázek.
3. Vytvářet efektivní uspořádání společnosti, dosahovat dobrých výsledků v hospodaření a dodržovat finanční závazky společnosti.
4. Uplatňovat systém trvalého prohlubování znalostí pracovníků.
5. Snižovat podíl reklamací provedené práce.

6. Dodržovat právní a jiné požadavky, které se společnost zavázala plnit a které se vztahují k jejím environmentálním aspektům, chránit životní prostředí před znečištěním.
7. Využívat přezkoumání integrovaného systému managementu i jako příležitosti k aktualizaci Integrované politiky a cílů a k trvalému zlepšování.

Organizační struktura společnosti

Organizační struktura firmy, je plochého charakteru, to zajišťuje dobrou komunikaci a spolupráci ve firmě, vše funguje optimálně. Na vrcholu organizace stojí tři jednatele, kteří sice mají určité funkce rozděleny a soustředí se přednostně na ně, v širším pohledu však vzájemně spolupracují a všichni vědí o všem. Jeden z jednatelů se zaměřuje spíše na výrobu, objíždí denně veškeré stavby, které kontroluje a komunikuje se zaměstnanci na těchto stavbách. Druhý z jednatelů se soustřeďuje v převážné míře na ekonomiku a smlouvy, a to jak s dodavateli, tak s odběrateli. Poslední z jednatelů se věnuje nabídkám a vyjednávání zakázek. Pod nimi jsou už jednotliví zaměstnanci, většinou specializovaní řemeslníci. Stranou stojí jedna účetní, která zpracovává veškerou dokumentaci a stará se o administrativní záležitosti.

Obr. 3.1 Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Ekonomické údaje

Vybrané ekonomické údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát byly shrnuty v tabulce č. 3.1 a následně zobrazeny v grafu č. 3.1.

Tab. č. 3.1 Základní ekonomické údaje v tis. Kč. [28]

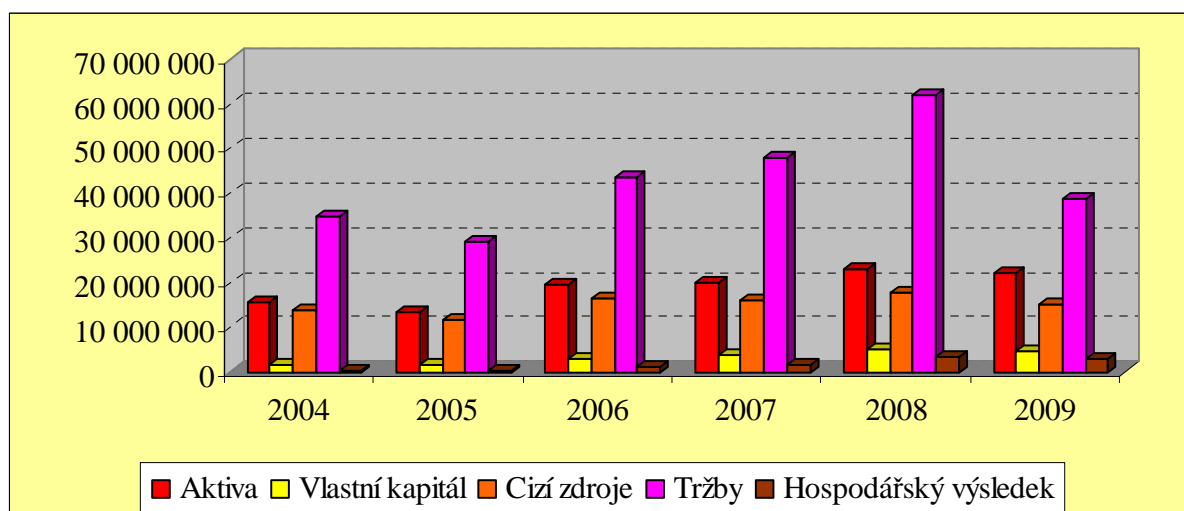
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aktiva celkem	15 427	13 457	19 635	19 990	23 020	22 115
Vlastní kapitál	1 625	1 759	3 038	3 818	5 086	4 563
Cizí zdroje	13 718	11 602	16 567	16 172	17 934	15 142
Tržby	34 694	29 153	43 586	47 778	61 984	38 881
Hospodářský výsledek	367	143	1 290	1 508	3 416	2 913

Zdroj: Účetní výkazy firmy STAV MORAVIA spol. s r. o., vlastní zpracování.

Z tab. č. 3.1 můžeme pozorovat, že hospodářský výsledek firmy neustále roste. V roce 2006 oproti předešlému roku vzrostl astronomicky o 529 %. Výjimkou je rok 2009, kdy došlo k poklesu oproti předešlému roku skoro o 15 %. Tuto situaci zapříčinily dva fakta. Prvním je, že rok 2008 byl ve stavebnictví značně nadprůměrný. V roce 2008 měla firma velké množství zakázek a mohla si vybírat, na které bude spolupracovat. Důvodem těchto zakázek bylo zvýšení daně ve stavebnictví z 5 % na 9 % a z 15 % na 19 %, kdy materiál byl nakoupen v předešlém roce ještě za sníženou daňovou sazbu. Druhým důvodem může být projev hospodářské krize.

Již na první pohled je zřetelné velké zadlužení firmy cizími zdroji. I když je známo, že cizí kapitál firmy je levnější než vlastní, obecně se doporučuje, aby se hodnoty pohybovaly okolo 50 %. Celosvětový průměr je 30 % - 60 %. I když trend zadlužení společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o. je klesající, její zadlužení se pohybuje mezi 78 % až 89 %. Tak velká celková zadluženost by mohla do budoucna znamenat problémy, protože skoro všechn majetek firmy je krytý z cizích zdrojů. Takto vysoké hodnoty znamenají riziko pro věřitele, především tedy banky. Podnik by mohl mít v budoucnu potíže dostat úvěr. Při bližší analýze struktury cizích zdrojů je však zřetelné, že více než polovinu z celkového součtu tvoří krátkodobé závazky, tzn. závazky dodavatelům, proto není důvod se obávat fatálních dopadů na firmu.

Graf. č. 3.1 Grafické zobrazení ekonomických údajů [28]



Zdroj: Účetní výkazy společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o., vlastní zpracování

Z hlediska uvedených hodnot v grafu č. 3. 1 můžeme říct, že nejúspěšnějším rokem byl rok 2008, tento fakt potvrdili i jednatelé firmy.

3.2 Analýza vlivu makrookolí

Analýza makrookolí přibližuje současný stav makroekonomických faktorů, které mají vliv na stavební firmu STAV MORAVIA spol. s r. o. Abychom si utřídili pohled na makrookolí podniku, využijeme dále tzv. PEST analýzu, která vychází z minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí.

3.2.1 PEST analýza

➤ Politické a legislativní faktory

Mezi nejdůležitější politické a legislativní faktory, které mají bezprostřední vliv na fungování firmy STAV MORAVIA spol. s r. o., patří politická stabilita, daňová politika, jiné legislativní změny, částečně také podpora ze strany EU.

Politická stabilita je pro podnik důležitým faktorem. S častým střídáním levicové a pravicové vlády u moci dochází k mnoha změnám. Ať už jde o změny administrativní, daňové nebo jiné, roste zde zátěž firmy, dochází k nejistotě v plánování a nestabilitě podniku.

Vliv daňové politiky pocítil podnik na začátku roku 2008, kdy byla ve stavebnictví stanovena základní sazba 19 % (původně 15 %) a snížená daňová sazba 9 % (původně 5 %). Sníženou sazbu DPH lze obecně uplatnit pouze pro stavební práce a materiály při realizaci bytů do 120m² obytné plochy a rodinných domů do 350m². U ostatních stavebních prací je počítána daň 19 %.

Co se týče vztahu České republiky a Evropské Unie, mají na firmu částečně vliv dotace, které poskytuje EU např. na opravy pamětihodností. Firma se podílela např. na rekonstrukci rodného domu Sigmunda Freuda, na jehož opravu byly čerpány finanční prostředky právě z těchto fondů.

Legislativní faktory ovlivňují podnik v různých směrech. Podniky jsou zatěžovány složitou byrokracií, která je často zbytečná a bere podnikatelům energii, čas mnohdy znamená také finanční výdaje. Jako příklad je možno uvést knihu jízd, která byla vyhlášena absurditou roku 2009.

➤ **Ekonomické faktory**

Základními ukazateli stavu makroekonomického okolí, kteří mají vliv na splnění cílů každého podniku, jsou hospodářské cykly, kupní síla obyvatel, nezaměstnanost, průměrná mzda a také vývoj cen energií.

Ceny energií mají přímý vliv na firmu STAV MORAVIA spol. s r. o. Firma má své vlastní sklady, kde stabilně pracují 3 zaměstnanci ve výrobě. Lisují se zde plechy, vrtají objímky a provádějí další související práce pro instalatérskou a klempířskou činnost. Rostoucí ceny energií tak ovlivňují náklady firmy spojené provozem těchto skladů.

Nezaměstnanost, kupní síla obyvatel a jejich průměrná mzda přímo ovlivňuje množství zakázek firmy. S růstem nezaměstnanosti, poklesem průměrné mzdy obyvatel a snížením jejich kupní síly ubývá také poptávka po stavebních pracích a firmě klesají zisky. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá z velké části také výstavbou rodinných domů, jsou tyto změny podstatné.

Firma je závislá na hospodářském cyklu. V období expanze dochází k oživení ekonomiky a s ní také k mnoha investicím do výstavby. Firma STAV MORAVIA spol. s r. o.

se podílí na státních zakázkách, které sice dostávají velké firmy, ty však v období expanze a velkého množství zakázek předávají práci středním a menším podnikům. Naopak v období krize, které se více dotklo stavebnictví až koncem roku 2009 a pokračuje nyní, dochází mezi firmami k boji o zakázky.

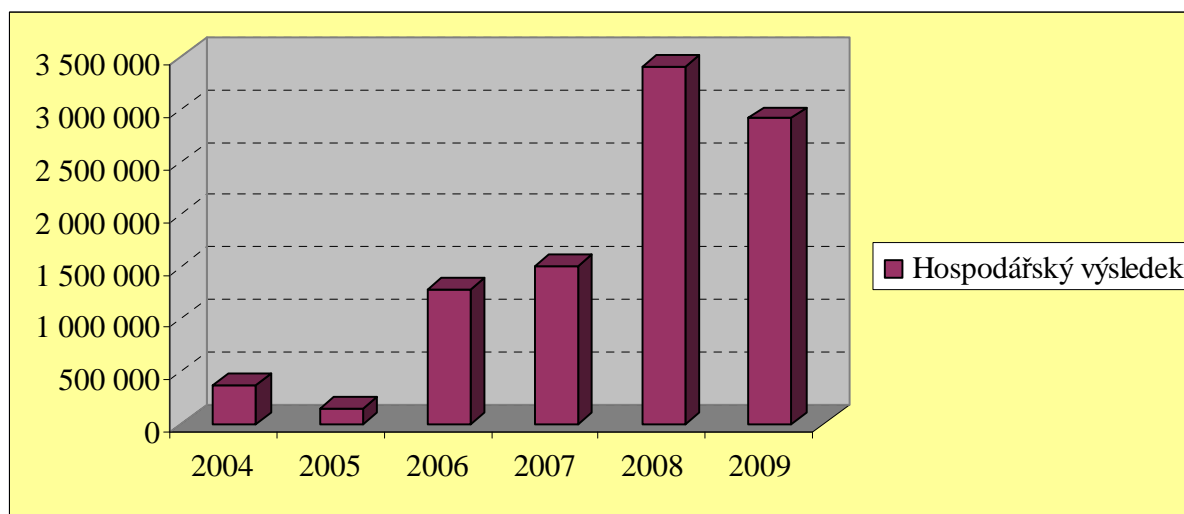
Tab. č. 3.2 Hospodářský výsledek za účetní období v jednotlivých letech

Rok	Hospodářský výsledek za účetní období
2004	367 000
2005	143 000
2006	1 290 000
2007	1 508 000
2008	3 416 000
2009	2 913 000

Zdroj: Účetní výkazy společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o., vlastní zpracování

Z tabulky i grafu uvedeného níže je zřejmé, že zisk firmy každým rokem stoupá. Zde můžeme vidět souvislost s hospodářským cyklem. V posledních letech byl hospodářský cyklus ve fázi expanze, až do chvíle kdy se projevila hospodářská krize v roce 2008. Tato krize však dopadla na reálnou ekonomiku až během roku 2009, proto je rok 2008 stále růstový. Ani v roce 2009 nešlo o velký propad dolů, můžeme tento vývoj chápat spíše jako stabilní, protože rok 2008 byl pro stavebnictví nadprůměrný. Pokles zisků můžeme očekávat spíše během roku 2010, kdy je ekonomika stále v recesi.

Graf č. 3.2 Hospodářský výsledek za účetní období v jednotlivých letech



Zdroj: Účetní výkazy společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o., vlastní zpracování

➤ **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory jsou spojeny s životem a postoji obyvatel. Mezi tyto faktory patří např. demografický vývoj, životní styl a hodnoty, mobilita, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času. Důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování firem se stávají postoje k životnímu prostředí.

Důležitým ukazatelem je distribuce příjmů obyvatel, tzn. jakou část příjmů jsou zákazníci ochotni utratit za výstavbu domů, bytů popřípadě jejich rekonstrukce a revitalizace. Jestliže budou mít lidé nižší příjmy, tak to znamená, že také utratí méně peněz i v této oblasti, v závislosti na této skutečnosti se stavebním podnikům sníží obrát.

Životní styl a mobilita obyvatel souvisí s růstem výstavby na okrajích měst. Lidé upřednostňují ve větší míře bydlení v klidném prostředí mimo město nebo na jeho okraji a dojíždění za prací do center měst. V posledních letech je znatelný trend migrace obyvatel z měst na jejich okraje, popřípadě do blízkých vesnic.

➤ **Technologické faktory**

Výzkum a vývoj, jako součást vědy a technologií, představuje klíčový hybný prvek zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti. Výsledky výzkumu a vývoje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro zajištění konkurenceschopnosti ekonomiky vyspělých států. Proto se podpoře výzkumu a vývoje přikládá stále větší význam. Dostatečná podpora je pro všechny rozvinuté země jednou z nejdůležitějších priorit.

K určení výše vstupů výzkumu a vývoje slouží v České republice tzv. roční statistické šetření o výzkumu a vývoji, jímž jsou obesílány všechny právnické i fyzické osoby, které provádějí výzkum a vývoj na území ČR. Údaje o státní podpoře výzkumu a vývoje poskytuje také projekt o státních rozpočtových výdajích a dotacích na vědu a výzkum. Vývoj výzkumu a vývoje v Moravskoslezském kraji za několik posledních let je znázorněn v tabulce č. 3.3 a grafu č. 3.3.

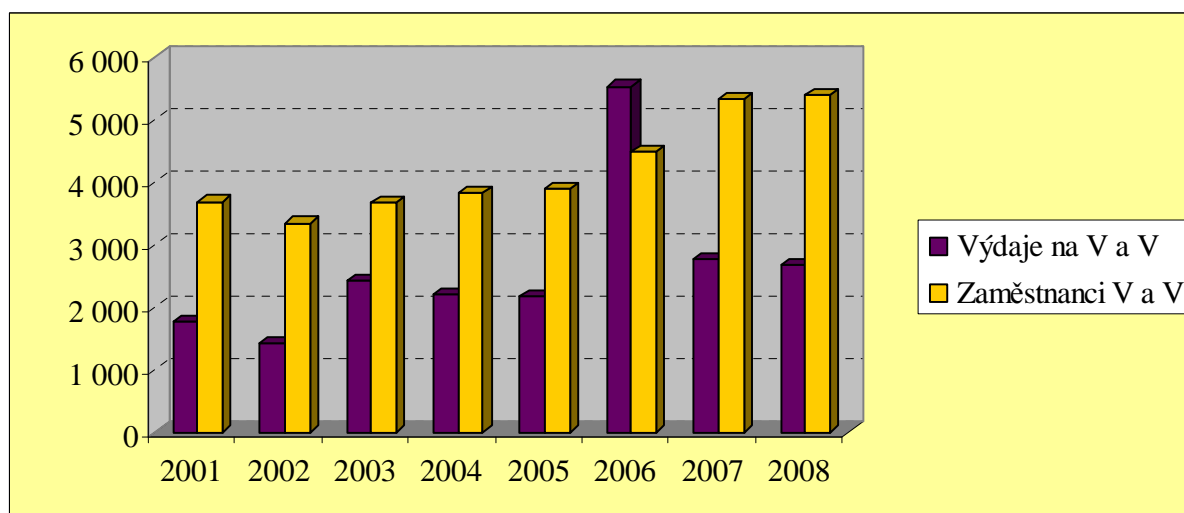
Tab. č. 3.3 Základní ukazatele výzkumu a vývoje v Moravskoslezském kraji [22]

Rok	Počet pracovišť V a V	Výdaje na V a V	Zaměstnanci V a V
2001	132	1 761	3 687
2002	145	1 410	3 345
2003	156	2 416	3 667
2004	160	2 212	3 831
2005	176	2 182	3 886
2006	181	5 535	4 496
2007	189	2 765	5 336
2008	192	2 661	5 395

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že výzkum a vývoj je stále více podporován. Zvětšuje se jak počet pracovišť, tak počet zaměstnanců, kteří se věnují výzkumu a vývoji. Výdaje však v letech 2007 a 2008 oproti předchozímu roku klesly. V roce 2006 byly výdaje na výzkum a vývoj, ve srovnání s předchozími lety značně vysoké, proto můžeme tvrdit, že i výdaje mají rostoucí tendenci. Pro lepší přehlednost byly data z tabulky znázorněny do grafu č. 3. 3.

Graf č. 3.3 Základní ukazatele výzkumu a vývoje v Moravskoslezském kraji [22]



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Firma STAV MORAVIA spol. s r. o. přímo nové technologie nevyvíjí a neinvestuje do nich žádné finanční prostředky. Spíše se přizpůsobuje trendu a jde s dobou, vždy přejímá již ověřené a zavedené technologie jinými firmami či technologie doporučené svými dodavateli a investuje spíše do nového nářadí a strojů, které se také stále zdokonaluje.

3.3 Analýza vlivu mikrookolí

Toto okolí lze také nazvat konkurenčním prostředím, odvětvovým prostředím nebo oborovým okolím. Je to okolí, které působí na podnik bezprostředně. Pro analýzu mikrookolí je zde použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Těchto pět konkurenčních sil zahrnuje konkurenci v odvětví, možnost vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a hrozbu substitučních výrobků.

3.3.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

K zjištění konkurenceschopnosti firmy STAV MORAVIA spol. s r. o. bylo zapotřebí analyzovat její nejbližší konkurenty, kteří bezprostředně na firmu působí a ovlivňují ji. Byly vybrány 3 firmy působící také v Moravskoslezském kraji. Všechny tyto firmy si jsou vzájemně podobné. Podniky se shodují v právní formě podnikání, jsou to společnosti s ručením omezením, a také jsou tyto společnosti stejné velké. Mají přibližně stejný počet zaměstnanců, obrat, tržby a základní kapitál, rovněž podnikatelské aktivity dle členění OKEČ jsou srovnatelné. Všechny tyto firmy působí na trhu od 90. let. 20. století.

KUMAN spol. s r. o. [25]



Firma KUMAN spol. s r. o. si za dobu své existence vydobyla na žebříčku stavebních firem trvalé místo mezi odběrateli Karvinska, Ostravska a jejího okolí. Jejím trvalým trendem je realizace staveb různého druhu od přípravného projektu až do dokončení stavby. To vše samozřejmě za přísného dodržení podmínek termínů bez omezení kvality.

Firma zajišťuje výstavbu formou kompletní stavby na klíč – jedná se o realizaci celé stavby, to znamená dodávku stavební a technologické části, včetně projektové dokumentace. Společnost tak zajišťuje kompletní koordinaci veškerých prací spojených s touto činností. Projektovou dokumentaci zabezpečuje v kooperaci se specializovanými projekčními firmami. Také zajišťuje dodávky dílčích stavebních prací – jedná se o dodávky stavebních prací pro dodavatele staveb, dodavatele stavebních prací, dodavatele technologií nebo přímo pro jednotlivé odběratele. Součástí dodávky může být i příslušná dokumentace.

Firma provádí a zajišťuje: zemní práce a terénní úpravy, práce spojené se zakládáním staveb, práce tesařské, bednicí a zednické, výstavbu komunikací, kanalizační řády a kolektory pro inženýrské sítě, výkopy studní, septiků, bourací práce, rekonstrukce a demolice, montáž ocelových konstrukcí a zámečnických prvků, nátěry, sklenářské práce, elektromontáže, tepelné izolace, kladení střešních i podlahových krytin, montáž truhlářských výrobků, klempířských prvků a vzduchotechnických prvků, malířské práce, obklady a dlažby, zateplování fasád, montáž sádkartonových stěn a příček a další.

Renopol spol. s r. o. [26]



Partner pro vaši stavbu

Firma Renopol, spol. s r.o působí ve stavebnictví a obchodní činnosti od roku 1991. Kromě staveb rodinných domů, průmyslových objektů nebo objektů občanské vybavenosti zajišťuje také provádění fasád, omítek nebo průmyslových podlah. Společnost těží zejména ze schopností a zkušeností svých zaměstnanců. Cílem společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti stavebnictví s důrazem na kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí, jak rovněž rozvíjení obchodních aktivit firmy.

Činnosti:

- Stavební činnost – provádění staveb
- Obchodní činnost – prodejna stavebnin, oken, garážových vrat
- Doprava
- Prodej betonu

Stavební činnost

Stavební činností se společnost Renopol zabývá od svého vzniku v roce 1991. Mezi hlavní segmenty stavební činnosti patří: výstavba průmyslových objektů a hal zděných i montovaných, realizace staveb občanské vybavenosti, výstavba rodinných domů, přístavby, opravy a rekonstrukce budov, zateplování budov a provádění venkovních fasád, provádění zemních prací, výroba betonu a provádění betonářských prací, montáž oken, dveří a vrat, provádění sádkartonových konstrukcí, opravy a renovace balkónů, zámečnické, malířské a natěračské práce a další.

KAMENSKÝ - stavby a konstrukce s. r. o. [24]



Firma KAMENSKÝ - stavby a konstrukce s.r.o. je na trhu od roku 2004. Je pokračováním firmy Pavel Kamenský - VZDUCHOTECHNIKA, která byla založena v roce 1990. Původní firma se zabývala výrobou a montáží vzduchotechniky a zámečnickou výrobou. V roce 1996 firma začala podnikat i v oboru provádění staveb. V měsíci září roku 2005 firma získala certifikát systému řízení jakosti dle normy EN ISO 9001:2000.

Firma vlastní stavební mechanizmy a to pro:

- Zemní práce
- Jeřábnické práce
- Plošiny

Stavební práce

Stavební práce začala firma Kamenský provádět od roku 1996. Zpočátku se jednalo o drobné zednické zakázky, ale postupem času a v současné době realizujeme stavby a rekonstrukce na klíč včetně dodání vybavení na přání zákazníků. Firma investuje nemalé částky do školení, strojů a ručního nářadí které urychlují postupy prací a umožňují zaměstnancům provádět tyto práce kvalitněji.

3.3.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví stavebnictví se může projevit dvěma způsoby, buď vstupem zcela nových firem do odvětví, anebo vstupem z řad již existujících konkurentů, působících na jiných trzích. Firma STAV MORAVIA spol. s r. o. sídlí v Ostravě a působí celorepublikově, větší část zakázek však provádí v rámci Moravskoslezského kraje. Vzhledem k tomu, že se nacházíme v blízkosti hranic s Polskem a Slovenskou republikou, mohou firmy působící na tamějších trzích, rozšiřovat svou působnost směrem do České republiky. Při vstupu na trh stavebních služeb se vyskytuje řada bariér:

- **Investice** – je třeba investovat nemalé finanční částky hlavně do strojů, nářadí, dalšího zařízení, ale také do školení pracovníků, popřípadě reklamy nebo výzkumu a vývoje, který je spojen s inovacemi.

- **Znalost firmy** – kterou firma získá v podobě referencí dokončených staveb nebo účastí na různých veletrzích.
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – stávající firmy na trhu vlastní své technologie, či mají výhodný přístup k surovinám. Nově vstupující konkurenti tyto výhody získávají až postupně.
- **Nedostatek zkušeností a přístup k distribučním kanálům**

3.3.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Substituční výrobky či služby znamenají pro podnik jisté ohrožení. V případě, že substituce výrobků či služeb je vysoká, může utrpět i celé odvětví. Riziko se může projevit hlavně ve ztrátě odběratelů (zákazníků), kteří dají přednost jinému produktu nebo službě.

Firma STAV MORAVIA spol. s r. o. se zabývá stavební činností, tedy poskytuje různé služby spojené se stavebnictvím. Stavební činnost nelze nahradit jinou činností, ale jako substitut zde můžeme chápat služby poskytované konkurenčními firmami. Zde pak záleží hlavně na ceně poskytovaných stavebních prací jinými společnostmi, na kvalitě provedené práce a v neposlední řadě také na výkonu. Výkon zde můžeme chápat jako dodržování stavebních termínů nebo rychlost provedení zakázky, samozřejmě v té nejlepší kvalitě a za přijatelnou cenu.

V Moravskoslezském kraji působí mnoho stavebních firem a proto musí STAV MORAVIA spol. s r. o. dbát na to aby si udržela své dosavadní zákazníky a díky jejich doporučení získávala nové odběratele. To může zajistit jakýmsi nadstandardem poskytovaných služeb, vysokou kvalitou a také výbornými dodavatelsko-odběratelskými vztahy a vzájemnou komunikací. Jde zde hlavně o neustálé přizpůsobování se trhu, požadavkům zákazníků a hlavně o inovace, které jsou v dnešní době nepostradatelné.

3.3.4 Vyjednávací vliv odběratelů.

Vliv odběratelů (zákazníků) firmy STAV MORAVIA spol. s r. o. je značný. Zákazníci mají na výběr z mnoha stavebních firem v tomto prostředí. Z pozice firem jde zde boj o získání co nejukrativnějších zakázek a odběratelé si tak mohou vybírat. Díky zajímavým zakázkám získává firma reference, vytváří si dobré jméno na trhu a stává se tak konkurenceschopnější.

Firma se v minulosti podílela na rekonstrukci zámku v Hlučíně, Míčovny Pražského hradu, rodného domu S. Freuda v Příboře, hotelu RELAX v Rožnově pod Radhodštěm, budovy Indo Holding v Ostravě Mariánských horách atd. Firma také konstruovala střešní pláště České národní banky v Praze, Kaple sv. Jana Sarkandra v Olomouci, Vincentia na Velehradě, Kostela sv. Antonína v Dolní Bečvě, Farního kostela v Českém Těšíně, Jižního křídla Pražského hradu, Stájového dvoru Pražského hradu, divadla Jiřího Myrona v Ostravě, sportovního a relaxačního centra Ještěrka v Ostravě, nádraží Ostrava – Svinov a další.

3.3.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Firma má několik hlavních dodavatelů, od kterých odebírá materiál, jsou to většinou velké obchodní společnosti. Mezi tyto dodavatele patří Dektrade, která dodává materiály pro střechy, fasády a izolace. Dalším hlavním dodavatelem je firma Bextra, nabízející materiál od střešních krytin, přes okapy, plechy a fólie po nářadí a stroje. Tyto firmy patří k velkým obchodním firmám, vlastní certifikáty ISO a jejich dodávky jsou spolehlivé. Jejich vyjednávací síla není vysoká, protože dodavatelů stavebních materiálů je v ČR velká řada. Poskytují odběratelům různé zákaznické slevy, věrnostní programy a jiné výhody, aby si je udržely. Firma STAV MORAVIA spol. s r. o. s nimi nemá nejmenší problémy.

Mezi další dodavatele patří menší firmy, např. Vinárek nebo FEST, které si vzájemně vypomáhají v dodávkách materiálů, spíše v menším množství. Firma nemá žádné zahraniční dodavatele.

3.4 Aplikace SWOT analýzy

Na základě informací o firmě a konzultace s jednatelem společnosti, byla sestavena SWOT analýza, která je nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku.

Bylo vybráno pět nejdůležitějších silných stránek a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy. Pro každý faktor byla stanovena váha důležitosti a následně bodové hodnocení od 1 do 5 (1 znamená nejnižší hodnocení, 5 je nejvyšší hodnocení). Vše bylo přehledně uspořádáno do tabulky č. 3.4. Následně byly slabé stránky odečteny od silných a hrozby od příležitostí. Výsledné hodnoty byly zaneseny do grafu č. 3.4 a dle jejich umístění stanovena strategie.

Jako **nejsilnější stránka** byl vybrán schopný management firmy a byla mu přiřazena také nejvyšší hodnota. Firmu STAV MORAVIA spol. s r. o. řídí tři jednatele, kteří mají dlouholeté zkušenosti a jsou odborníky, jsou také schopni dohodnout dostatečné množství zakázek a nasmlouvat výhodné podmínky s dodavateli. Další silnou stránkou je dobrá lokalita. Tento faktor je zde chápán jako sídlo firmy v Moravskoslezském kraji, protože dle statistik je zde každoročně vyšší výstavba než například v Jihomoravském kraji.

Nejvýznamnější **slabou stránkou** je dlouhá držba peněz v pohledávkách. Firma má občasné problémy se svými odběrateli. Peníze za státní zakázky přicházejí vždy včas, ale soukromníci platí téměř vždy pozdě. Společnost má stabilní hodnotu doby obratu pohledávek a to 100 dní, což je poměrně vysoká hodnota.

Velkou **příležitostí** pro firmu je vstup na nové trhy. Těmito trhy jsou myšleny Polsko a Slovenská republika. Firma určitě také hodně získává dobrými vztahy s jinými firmami. Jsou založeny jak na pomoci při problémech s nedostatkem materiálu, tak také při získávání nových zakázek. Další zajímavou příležitostí je nový společník s přínosem základního kapitálu. Vyšší základní kapitál by měl určitě pozitivní vliv na stabilitu firmy a navíc v minulosti firmu vlastnili čtyři jednatele s rovnocenným podílem. Jeden z nich v dubnu 2007 odstoupil z funkce, přičemž na zbývajícím jednatele připadlo více povinností s delším časovým zatížením.

Na společnost STAV MORAVIA spol. s r. o. čeká i řada **ohrožení** z vnějšího prostředí. Ohrožením je silná konkurence a také nově vstupující firmy na trh, které třeba přicházejí s něčím novým nebo právě stávající konkurenti, které mají dostatek kapitálu na vývoj nových technologií, větší reference a lepší pověst u zákazníků.

Tab. č. 3.4 Faktory SWOT analýzy

	SILNÉ STRÁNKY	hodnocení	významnost	h*v
1	Dobrá pověst u odběratelů	4	0,8	3,2
2	Schopný management	5	1	5
3	Spolehliví dodavatelé	4	0,7	2,8
4	Dobrá lokalita	3	0,4	1,2
5	Zavedené ISO normy	3	0,6	1,8
				14
	SLABÉ STRÁNKY	hodnocení	významnost	h*v
1	Zaostávání ve výzkumu a vývoji	2	0,5	1
2	Vysoké zadlužení cizími zdroji	5	0,8	4
3	Dlouhá držba peněz v pohledávkách	3	1	3
4	Slabší marketing a propagace	4	0,8	3,2
5	Sezónní výkyvy	3	0,4	1,2
				12,4
	PŘÍLEŽITOSTI	hodnocení	významnost	h*v
1	Vstup na nové trhy	5	1	5
2	Rozšíření nabídky poskytovaných prací	3	0,7	2,1
3	Marketingová podpora	3	0,6	1,8
4	Dobré vztahy s jinými firmami	4	0,9	3,6
5	Nový společník s přínosem ZK	2	0,6	1,2
				13,7
	HROZBY	hodnocení	významnost	h*v
1	Silná konkurence	4	0,8	3,2
2	Nově vstupující firmy na trh	3	0,7	2,1
3	Nepříznivé demografické změny	2	0,3	0,6
4	Vládní či politické negativní vlivy	3	0,6	1,8
5	Těžké získání úvěru v době krize	5	1	5
				12,7

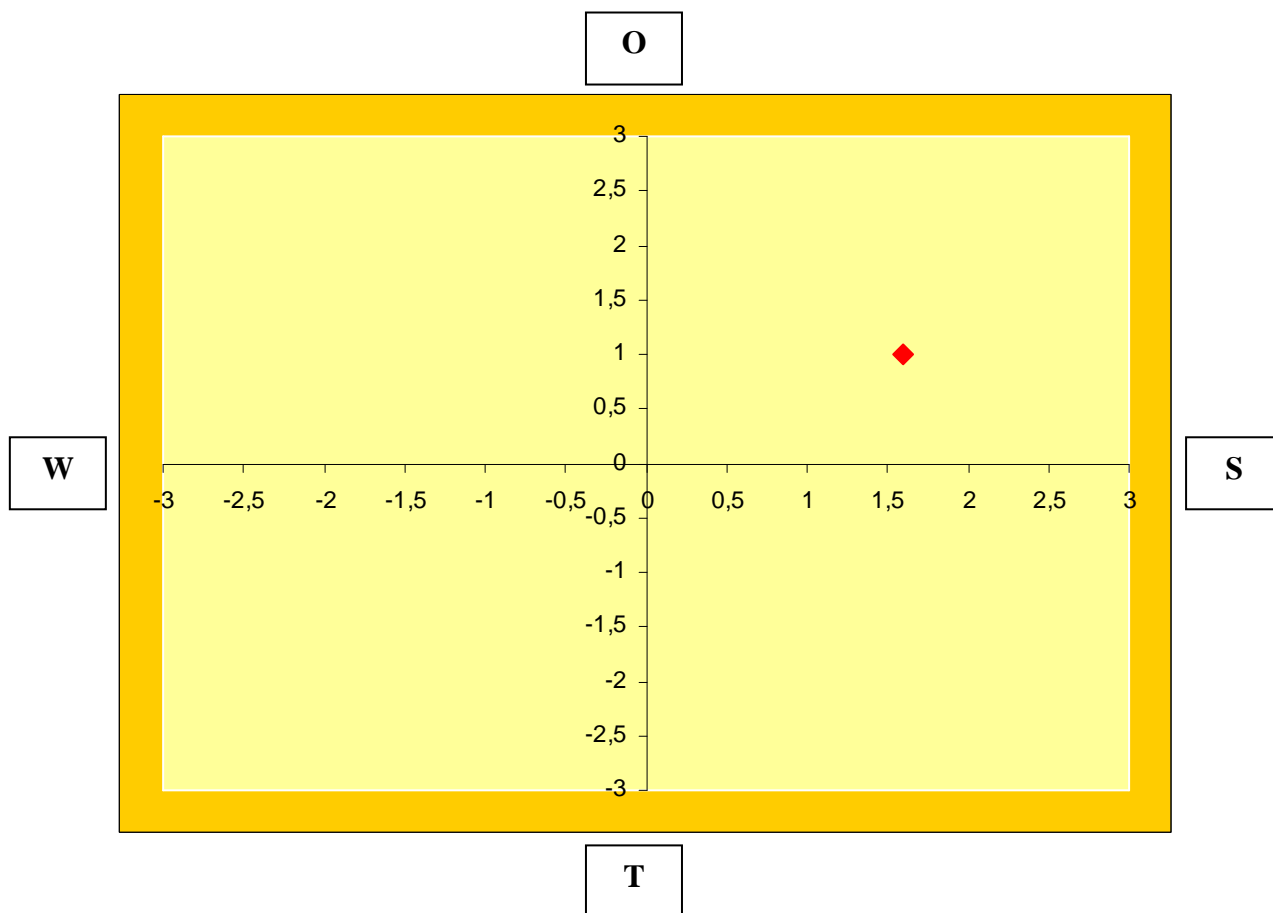
Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty:

Silné stránky – slabé stránky = $14 - 12,4 = 1,6$

Příležitosti – hrozby = $13,7 - 12,7 = 1$

Graf č. 3.4 SWOT diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Dle umístění průsečíku v grafu nám vyšla strategie SO, tzn. ofenzivní strategie. Tato strategie se snaží změnit existující řád. Účelem ofenzivní strategie je vnutit svou vůli druhému, dokázat mu svou převahu tím, že uchopíme iniciativu a zbavíme ho jeho volnosti jednání.

3.5 Aplikace Pollakovy metody hodnocení životaschopnosti podniku

V dnešní turbulentní době se nacházíme v oblasti velkého konkurenčního boje a nebezpečí z vnějšího prostředí. Finanční ukazatelé jsou pro podnik velice důležité, ale nevypovídají nic o tom, proč jsou výsledky takové, jaké jsou nebo na které oblasti podniku je třeba se zaměřit a zlepšit je. Životaschopnost podniku v budoucnosti tedy závisí i na mimoekonomických (exogenních) faktorech, které v podnikovém účetnictví nejsou nijak zobrazovány, ale měly by být doplňkem klasických finančních ukazatelů tak, aby odkrývaly skutečné podnikové konkurenční výhody i slabiny. Mezi tyto mimoekonomické faktory patří budoucí trh a výzkum, uspokojení zákazníků a investorů, poměr k životnímu prostředí, motivace personálu, spolehlivost a iniciativa dodavatelů, technologické know-how, účinné databáze a software, komunikační sítě, distribuční cesty, strategičtí partneři, podniková kultura, růst podnikové intelektuálové základny apod.

Pro poměření konkurenceschopnosti společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o. jsem se rozhodla aplikovat Pollakovu metodu hodnocení vitality podniku. Tuto metodu jsem lehce modifikovala, některé původní faktory jsem vypustila a nahradila jinými, které jsem považovala za důležitější vzhledem k oboru činnosti a předmětu podnikání společnosti.

Pro snížení subjektivity této metody jsem použila týmové hodnocení jednotlivých podniků v rámci každého sledovaného faktoru počtem bodů od 1 do 5 (1 představuje nejnižší hodnotu a 5 nejvyšší). Metoda párového srovnání mi pomohla určit, které faktory jsou nejdůležitější na základě vypočtených vah. Následně jsem faktory podle tohoto výsledku seřadila a vypočetla hodnoty faktorů konkurenceschopnosti pro každou sledovanou firmu. Při týmovém hodnocení faktorů u jednotlivých podniků jsme v týmu využili informací z jejich internetových stránek a finančních výkazů.

Pro aplikaci Pollakovy metody jsem využila srovnání firmy STAV MORAVIA s. r. o. s dalšími třemi podniky. Všechny čtyři podniky jsou střední velikosti a podnikají v oboru stavebnictví. Jejich působnost se soustřeďuje na celou Českou republiku, kde při vykonávání své činnosti disponují klasickou technologií.

Jedná se o konkrétně o tyto podniky:

- Kamenský – stavby a konstrukce, s. r. o.
- Kuman, spol. s. r. o.
- Renopol, spol. s. r. o.

Tyto podniky se shodují v právní formě podnikání, jsou to společnosti s ručením omezením, a také jsou tyto společnosti stejné velké. Mají přibližně stejný počet zaměstnanců, obrát, tržby a základní kapitál, rovněž podnikatelské aktivity dle členění OKEČ jsou srovnatelné. Všechny tyto firmy působí na trhu od 90. let. 20. století.

Při porovnávání jsem se tedy zaměřila na následujících deset faktorů:

K1: Kapitálová základna

V daném faktoru sleduji: zdravý poměr vlastního ku cizímu kapitálu, dostatečné rezervy, závislost na věřitelích.

K2: Finanční výsledek

Zde posuzuji: výsledek hospodaření v běžném i minulém roce, úvěry.

K3: Spokojení zákazníci

Ve třetím faktoru mě zajímá: růst obrátu, kvalita a služby odpovídající očekávání, reklamace, intenzivní činnost marketingu, reklama, publicita, styk se zákazníky, prodejní program.

K4: Kvalita poskytovaných služeb

Ve čtvrtém faktoru jsou pro mě důležité: certifikace, osvědčení, patenty, licence, flexibilita nabídky.

K5: Uspokojení finančních účastníků

Zde hodnotím, zda jsou veškeré pohledávky zaplacený, všechny závazky dodrženy, využití úvěru od dodavatelů, úvěry, leasing.

K6: Školený a motivovaný personál

V šestém faktoru sleduji: vnitropodnikové školení, školící stáže mimo podnik, odměny (povýšení) za dobrý výkon, pravidelná informovanost, délka pracovního poměru a minimální fluktuace, styk se zaměstnanci.

K7: Komplexní činnost

Sedmý faktor se zaměřuje na posouzení: více předmětů podnikání, specializace na jednu činnost, neschopnost zajištění komplexní služby.

K8: Schopní dodavatelé

Zde se dívám na: zásoby, odpovědnost za kvalitu u dodavatelů, dodávky včas a v pořádku, ochota a úzká spolupráce v technické oblasti, spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti, existuje selekce dodavatelů.

K9: Poměr k životnímu prostředí

Zde jsou pro mě důležité faktory: účast v místních institucích, v programech na omezení plýtvání energií, snížení znečištění ovzduší, zatížení okolí hlukem apod., ochota pomoci sousedům, bezohledná koncentrace na vlastní činnost.

K 10: Partnerství

Poslední faktor hodnotí zde se zde vyskytuje široká spolupráce s jinými firmami, užší spolupráce (1 partner), samostatná činnost.

Oproti Harryho Pollaka jsem namísto ukazatel: výrobky odpovídající trhu, výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání a výhodné stanoviště použila tyto ukazatele: kvalita poskytovaných služeb, komplexní činnost a partnerství.

Abych mohla posoudit, které faktory jsou nejdůležitější a které méně důležité, použila jsem již zmiňovanou metodu párového srovnávání.

Normované váhy jsem stanovila podle vztahu: $v_i = f_i/n(n-1)/2$

v_i = normovaná váha i-tého kritéria

f_i = počet preferencí i-tého kritéria

n = počet kritérií

$n(n-1)/2$ = počet uskutečněných srovnání kritérií

Tab. 3.5 Stanovení vah pro jednotlivé faktory konkurenceschopnosti

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Počet preferencí	Výsledné váhy
K1		1	0	0	1	1	1	1	1	1	7	0,156
K2			0	0	1	1	1	1	1	1	6	0,133
K3				1	1	1	1	1	1	1	9	0,2
K4					1	1	1	1	1	1	8	0,178
K5						1	1	1	1	1	5	0,111
K6							0	1	1	0	2	0,044
K7								0	1	0	2	0,044
K8									1	1	3	0,068
K9										1	1	0,022
K10											2	0,044
Σ											45	1

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení vah jednotlivých faktorů:

- Kapitálová základna = $7/(10*(10-1)/2) = \mathbf{0,156}$
- Finanční výsledek = $6/(10*(10-1)/2) = \mathbf{0,133}$
- Spokojení zákazníci = $9/(10*(10-1)/2) = \mathbf{0,2}$
- Kvalita = $8/(10*(10-1)/2) = \mathbf{0,178}$
- Uspokojení finančních účastníků = $5/(10*(10-1)/2) = \mathbf{0,111}$
- Školený a motivovaný personál = $2/45 = \mathbf{0,044}$
- Komplexní činnost = $2 / 45 = \mathbf{0,044}$
- Schopní dodavatelé = $3/45 = \mathbf{0,068}$
- Životní prostředí = $1/45 = \mathbf{0,022}$
- Partnerství = $2/45 = \mathbf{0,044}$

Na základě stanovených vah jsme došla k tomuto pořadí hodnocených faktorů dle důležitosti:

1. Spokojení zákazníci
2. Kvalita poskytovaných služeb
3. Kapitálová základna
4. Finanční výsledek
5. Uspokojení finančních účastníků
6. Schopní dodavatelé
7. Školený a motivovaný personál, komplexní činnost, partnerství
8. Životní prostředí

Následně jsem tyto faktory v tabulce 3.6 obodovala spolu s dalšími členy týmu ve škále od 1 do 5 bodů (1 – nejmenší hodnota, 5 – nejvyšší hodnota).

Tab. 3.6 Stanovení výsledných hodnot faktorů konkurenceschopnosti pro jednotlivé firmy

Kritérium	Stav Moravia	Kamen-ský	Kuman	Reno-pol	Váha	Stav Moravia	Kamen-ský	Kuman	Reno-pol
K1	2	3	5	2	0,156	0,312	0,468	0,78	0,312
K2	3	2	5	1	0,133	0,399	0,266	0,665	0,133
K3	5	4	2	1	0,2	1	0,8	0,4	0,2
K4	2	4	5	1	0,178	0,356	0,712	0,89	0,178
K5	3	4	3	1	0,111	0,333	0,444	0,333	0,111
K6	4	5	2	4	0,044	0,176	0,22	0,088	0,176
K7	3	3	5	4	0,044	0,132	0,132	0,22	0,176
K8	4	1	3	5	0,068	0,272	0,068	0,204	0,34
K9	5	3	5	4	0,022	0,11	0,066	0,11	0,088
K10	2	5	3	3	0,044	0,088	0,22	0,132	0,123
Σ					1	3,178	3,396	3,822	1,837
%						63,56	67,92	76,44	36,74

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3.6 jsem vypočítala pro každou firmu hodnotu jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti. Následně jsem tyto hodnoty sečetla. Nejvyšší hodnotu dosáhla firma Kuman 3,822. Další dvě firmy Stav Moravia a Kamenský dosáhly o něco nižší hodnoty 3,178 a 3,396. Nejnižší hodnotu dosáhla firma Renopol 1,837.

Pro jednotlivé firmy jsem také vypočetla jejich procentuální hodnotu:

- Kuman = $3,822/5 \cdot 100 = 76,44 \%$
- Kamenský = $3,396/5 \cdot 100 = 67,92 \%$
- STAV Moravia = $3,178/5 \cdot 100 = 63,56 \%$
- Renopol = $1,837/5 \cdot 100 = 36,74 \%$

Na základě tohoto hodnocení jsem firmy zařadila do těchto skupin:

- 81-100 % => podnik nemá výrazného konkurenta, je nejlepší,
- 61-80 % => podnik je konkurenceschopný,
- 41-60 % => podnik musí vylepšit svoji konkurenceschopnost,
- 21-40 % => podnik výrazně ohrožují konkurenti,
- 0-20 % => podnik není schopný čelit konkurenci, je slabý.

Z tohoto hodnocení vyplývá, že nejvíce konkurenceschopná je firma Kuman. Dosahuje hodnoty 3,822, což je 76,44 %. Už na první pohled měla firma výborné hospodářské výsledky. Nejlepšího hodnocení dosahuje hlavně, co se týče kapitálové základny, finančních výsledků, kvality a komplexní činnosti firmy. Podnik má však nedostatky ve školení svých pracovníků, což se následně odráží i ve spokojenosti zákazníků v podobě nedostatečných referencí.

Druhou nejlepší firmou je Kamenský s hodnotou 3,396, což představuje 67,92 %. Třetím podnikem v pořadí je STAV MORAVIA spol. s r. o. s hodnotou 3,178, což představuje 63,56 %. Tyto podniky musí neustále zlepšovat svoji konkurenceschopnost.

Kamenský dosahoval výborné hodnoty v parametrech školení svých pracovníků a v oblasti partnerství, protože spolupracuje s mnohými firmami. Tyto faktory však nejsou podle metody párového srovnání nejdůležitější, proto skončil v hodnocení až na druhém místě. Podnik má na nejhorší úrovni faktor schopných dodavatelů. Měl by si proto hledat lepší spolupracovníky v této oblasti. Takové, kteří jsou spolehliví a kvalitní, protože zodpovědní dodavatelé jsou základem kvality poskytovaných služeb.

Stav Moravia vyniká v oblasti spokojenosti zákazníků. Dokonale se jim přizpůsobuje, což je velmi důležité. Je výborná také ve spolupráci s dodavateli, na které se může téměř stoprocentně spolehnout a také v ohledu na životní prostředí. Firma by se však měla zaměřit na kapitálovou základnu, podíl cizích zdrojů na celkovém financování aktiv je kolem 90 %, což není zrovna ideální stav. Vhodné by také bylo zvýšit kvalitu svých služeb, a to z hlediska vlastnictví většího množství certifikátů a osvědčení a zaměřit se na partnerství s dalšími podniky.

Nejhorších výsledků dosáhl podnik Renopol s hodnotou 1,837, což představuje 36,74%. Tuto firmu výrazně ohrožují konkurenti. Měla by se hlavně věnovat upevnění své pozice na trhu, např. uplatněním lepší konkurenční strategie. Na druhou stranu má podnik dobré a spolehlivé dodavatele, vyniká také ve školení svých zaměstnanců, jeho činnost je komplexní a šetrně se chová k životnímu prostředí. Tyto faktory však nejsou nejdůležitější a jejich váha je menší. Podnik by měl věnovat pozornost hlavně finančním výsledkům, kvalitě svých služeb a spokojenosti zákazníků.

3.6 Stavebnictví a krize

Stavebnictví v České republice zaměstnává přes 400 tisíc lidí. Jeho multiplikační efekt ale v současné době činí 3,2 až 3,5. Každé snížení počtu pracovníků ve stavebnictví o 10 tak vyvolá ztrátu zaměstnání pro 22-25 lidí v ostatních odvětvích.

Od roku 2000 rostl objem stavební výroby meziročně o 5–10 % (ve stálých cenách). Rok 2008 se v prvních třech čtvrtletích vyvíjel bezproblémově, v posledním čtvrtletí se však růst výrazně zpomalil, což mělo dopad na celkový výsledek – meziroční růst byl pouhých 0,6 %, nejmenší od roku 2000. Byl to neklamný signál, že ekonomická krize zasáhla i stavebnictví. V roce 2008 se výrazně propadla produkce pozemního stavitelství. Tento výpadek byl však eliminován výrazným nárůstem inženýrského stavitelství, zejména výstavby dopravní infrastruktury. [30]

Přes hrozivý začátek roku 2009 se od druhého čtvrtletí situace stabilizovala, takže na konci 3. čtvrtletí byl propad stavební produkce meziročně 2,5 % a to opět díky zvýšení objemu inženýrského stavitelství, především v dopravní infrastruktuře. Pozemní stavitelství vykazuje v meziročním srovnání značný pokles, o téměř 10 %. Právě v tomto odvětví působí

víc než 90 % všech pracovníků a většina živnostníků včetně firmy STAV MORAVIA spol. s r. o. [30]

Co se týče bytové výstavby během roku 2009 nedošlo k výraznému úbytku. Větší problém ale je, že zahájeno bylo pouze 29 691 bytů, což znamená meziroční propad o 12,3 %. Důvodem je snížená koupěschopnost lidí, odkládání investic na pozdější dobu, ale také zhoršená dostupnost hypoték a úvěrování. [30]

Varujícím signálem vývoje v roce 2010 je závažný nedostatek objemu nových zakázek. Jeho propad je důsledkem velmi nízké poptávky, která se bude stále zřetelněji projevovat při postupném dokončování rozpracovaných zakázek a značně zmenšeném rozsahu nových, a to i přes plánované rekordní výdaje Státního fondu dopravní infrastruktury pro rok 2010 ve výši 96 mld. Kč. Konkrétně firma STAV MORAVIA spol. s r. o. má nasmlouvány zakázky přibližně na šest měsíců dopředu, tedy do podzimu 2010 a pak se dle slov jednatele společnosti uvidí, co přijde. Pohled mají spíše optimistický, protože nikdy neměli nasmlouvány zakázky na více než rok dopředu. [30]

Příznivý vývoj byl v roce 2009 v opravách a údržbě, a stejný trend lze pravděpodobně očekávat také v roce 2010. V současné době se opravy a údržba podílejí na objemu stavebních prací necelými 13 %. Potencionální roční zakázka je 100 tisíc panelových a 50 tisíc nepanelových bytů. Významné je to zejména pro malé a střední firmy, které jsou dodavateli těchto prací.

Nikdo si zatím netroufá říci, jak to se stavebnictvím bude vypadat v budoucnu. Jedinou jistotou jsou státní zakázky, ale i těch ubývá. Jeden příklad za všechny – letos mělo být původně otevřeno 72 kilometrů nových komunikací, ale nakonec stavbaři otevřou jenom 55 kilometrů dálnic a silnic. [23]

Stavební trh v nadcházejících třech letech má prožívat nepříjemné období. Svaz podnikatelů ve stavebnictví totiž předpovídá velké propouštění. Stavebnictví, jako odvětví, směřuje do nepříliš pozitivních časů. Po velkém stavebním boomu v uplynulých letech totiž přichází fáze výrazného poklesu, zapříčiněná současnou ekonomickou krizí. Ta je i důvodem, proč stavební firmy mají menší počet zakázek a velké společnosti orientované na developerský trh zažívají přímo krušné časy. Pokud se omezí či dokonce zastaví i veřejný

sektor podporovaný státními investicemi, v případě katastrofické varianty vývoje tuzemského stavebnictví by z odvětví do roku 2012 zmizelo téměř 116 tisíc pracovních míst. To je přibližně čtvrtina současného stavu. [28]

Vzhledem k závažnosti situace přijal Svaz podnikatelů ve stavebnictví v září 2009 strategii pro krizové období do roku 2012. Snaží se v ní informovat vládu o předpokládaném vývoji v odvětví, inspirovat podnikatele a manažery k překonání krize a formulovat úkoly, jež by pomohly opět nastartovat dynamický vývoj stavebnictví.

Počítá při tom se třemi variantami scénáře – optimisticko-realistickou, restriktivní a katastrofickou. Každá z nich bude znamenat likvidaci některých firem, vyšší nezaměstnanost a dopad do státního rozpočtu, liší se jen mírou této skutečnosti.

Katastrofická varianta svazu počítá s dalším poklesem hrubého domácího produktu (HDP) České republiky v letech 2010 až 2012, s pokračováním úsporné politiky státu a s další stagnací soukromých investic. Varianta s názvem optimisticko-realistická je podle stavařů nejpravděpodobnější. Počítá během roku 2010 s počátkem stabilizace a s výkonem ekonomiky na úrovni roku 2009. I tento scénář ale předpokládá ve srovnání s rokem 2009 snížení počtu zaměstnanců ve stavebnictví přibližně o devět tisíc osob. Optimistická varianta dále počítá od roku 2011 s růstem HDP o dvě až tři procenta. Z veřejných rozpočtů budou v tomto případě přidělovány "přiměřené" prostředky na investiční výstavbu, opravy a údržbu, i za cenu vysokého rozpočtového schodku. [28]

3.7 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byly aplikovány veškeré teoretické poznatky z kapitoly první. Jednalo se o aplikaci popsaných metod na stavební podnik STAV MORAVIA spol. s r. o. Byl zde splněn cíl práce, a to provedení analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku a vyhledání blízkých konkurentů daného podniku. Tyto podniky byly popsány a vzájemně porovnány v důležitých nadefinovaných faktorech, kterými můžeme hodnotit konkurenceschopnost firem. K porovnání došlo pomocí Pollakovy metody hodnocení vitality podniku. V následující kapitole budou na základě vyhodnocených analýz uvedeny případné návrhy ke zlepšení a zvýšení konkurenčního postavení společnosti.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou podány návrhy a doporučení managementu společnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zhodnocena možná rizika, která jsou spojená s implementací daných návrhů a na závěr zhodnocena jejich časová perspektiva.

4.1 Prostor pro zvyšování konkurenceschopnosti

Firma by se měla soustředit na své slabé stránky, které byly vyhodnoceny jako nejdůležitější a měla by na nich neustále pracovat, také by měla určitě využít příležitostí, které jí trh nabízí, aby upevnila své postavení. Dle provedených analýz by se měla soustředit na následující body:

- **Platby za zakázky včas.** V první řadě by se měla firma soustředit na to, aby dostávala za zakázky zaplacení vždy v termínu. U většiny zakázek, které provádí pro soukromý sektor, dostává finanční prostředky až dlouho po splatnosti. Konkrétně by bylo vhodné tuto situaci právně podchytit, popřípadě propracovanějším systémem firmy upomínat a pohledávky vymáhat.
- **Marketingová podpora.** Firma nemá žádnou marketingovou podporu či jakýkoliv druh reklamy, pokud opomeneme webové stránky a uveřejnění kontaktu ve zlatých stránkách. Každopádně na druhou stranu má velice schopný management a nikdy neměla problém s nedostatkem nasmlouvaných zakázek minimálně na šest měsíců dopředu. Známost si zajišťuje v podobě kladných referencí ze staveb, na kterých se podílela. Zajímavou výzvou pro firmu by mohla být účast třeba na různých veletrzích či prezentacích.
- **Zaměření se na inovace.** Společnost používá klasické technologie, které jsou již ověřené a známé. Zajímavé by určitě bylo proniknout do výzkumu a vývoje a přijít na trh s nějakou novinkou, s novou technologií, postupem či zlepšením. V tomto směru by bylo možné žádat dotace a jiné prostředky z fondů Evropské Unie. Firma nemá s tímto směrem doposud žádné zkušenosti.

- **Dobré vztahy s jinými firmami.** Vždy je přínosem mít známé a tady to platí dvojnásob. Státní zakázky dostávají většinou velké firmy, ty však nejsou tak flexibilní a v některých oborech nejsou specialisté, proto si na pomoc často zvou malé a střední podniky, které jsou úžeji zaměřeny. Firma STAV MORAVIA spol. s r. o. má výborné vztahy se svým okolím a bylo by vhodné tyto vztahy udržovat a rozšiřovat, a to například firemními akcemi a večerami, popřípadě v podobě slev v rámci dlouholetých kontaktů.
- **Větší pozornost věnovaná kapitálové základně.** Jak již bylo zmíněno, firma má velké zadlužení cizími zdroji, což může přinášet řadu problémů. Poměr vlastního ke cizímu kapitálu není zdravý a firma je poměrně dost závislá na věřitelích. I když více než polovinu cizího kapitálu tvoří krátkodobé závazky (tzn. závazky dodavatelů), bylo by vhodné tento poměr změnit. Zde by mohl být přínosem nový společník, který by navýšil základní kapitál firmy a podpořil tak její stabilitu.
- **Vstup na nové trhy.** Tato možnost se zde přímo nabízí, vzhledem k sídlu firmy. Jedná se o vstup na polský nebo slovenský trh, kam by mohla firma expandovat. Na těchto trzích je určitě již řada stavebních firem s dlouholetou tradicí, každopádně tato expanze může být jakousi výzvou do budoucna.
- **Rozšíření nabídky poskytovaných prací, prohloubení partnerství.** Tato rozšíření by mělo vliv na větší flexibilitu a možnost podílet se na více zakázkách různého zaměření. Firma by si tak nemusela najímat jiné podniky či živnostníky na své práce. Situaci lze řešit i prohloubením partnerství s dalšími podniky, ve kterém STAV MORAVIA spol. s r. o. oproti své konkurenci zaostává. Jedná se o předem smluvené podmínky ohledně spolupráce jak při výstavbě, tak při dodávkách chybějícího materiálu.

4.2 Možná rizika

Je třeba využívat potenciály, které trh a okolí podniku nabízí a vydat se vstříc změnám. Firma STAV MORAVIA spol. s r. o. je sice konkurenceschopná a momentálně nemá žádné výrazné problémy, ale „ustrnut na vavřínech“ se nevyplácí. Je třeba realizovat nějaké změny ve formě inovací. S tím jsou samozřejmě spojena i rizika, že realizace nebude úspěšná a firma tak přijde o investované prostředky a čas, ale setrvávání ve stále stejném stavu a neprovádění žádných změn vede společnost postupně k zániku.

Výše byl uveden návrh zaměřit se na propracovanější systém vymáhání pohledávek, kdy firma dostává platby za zakázky od soukromých firem téměř vždy po splatnosti. Rizikem zde může být neochota zadavatelů spolupracovat na dalších lukrativních zakázkách a možnost výběru jiné firmy, která nebude striktně upomínat pár dnů po splatnosti.

Přímo nabízející se návrh o vstupu na nové trhy, skrývá také řadu rizik. Důležité je odhadnout dobu vstupu na tyto trhy a zda není trh již přesycený. Rizika jsou zde spojena s neznalostí trhu a také v nenávratných investicích.

Je třeba vždy zvážit poměr výnosu a rizika. Na trhu i v životě platí, že vyšších zisků je dosahováno také při vyšším riziku a naopak, že s nižším výnosem je spojeno i nižší riziko. Pak záleží na vlastnících společnosti, jak velké riziko jsou schopni přijmout a zda si ho mohou dovolit podstoupit.

4.3 Časová perspektiva implementace návrhů

Většinu výše popsaných návrhů a doporučení, lze zavést v řádech měsíců. Vstup na nové trhy je potřeba zvážit, zda se firmě vyplatí a mohla by zde uspět, délka implementace pak záleží na získání možnosti podílet se na konkrétní zakázce a dostat vhodné smluvní podmínky. Časově nejnáročnější je návrh zaměření se na inovace a s nimi spojený výzkum a vývoj. V tomto případě se jedná spíše o roky. Udržování dobrých vztahů s jinými firmami je také letitá záležitost a na vzájemných vztazích a získání důvěry je potřeba neustále pracovat.

4.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole bylo podáno několik návrhů a doporučení, které by přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, následně byla uvedena i rizika, která souvisí se zaváděním daných návrhů a lehce nastíněna časová perspektiva.

Nejvýraznějším doporučením je určitě zaměření se na inovace, které jsou v dnešní době na prvním místě. Jak také praví název knihy od Kiernana: „Inovuj nebo nepřežiješ“. Důležité je vytvořit strategie a mechanismy podporující neustále inovace. Nejúspěšnější podniky nepřetržitě inovují a překonávají samy sebe.

5 ZÁVĚR

V dnešní době, která je známá vysokou konkurencí a nasycením trhu je důležité, aby firma znala své přednosti a uměla je využít ve svůj prospěch, věděla o svých nedostatcích a snažila se na nich pracovat a odstraňovat je. Velkou výhodou na trhu a pomocí k dosažení cílů je dobrá znalost konkurentů a jejich slabin, přehled o příležitostech, které jsou firmě nabízeny a ohrožení, která mohou vlivem okolí podniku nastat.

K tomu, aby firma všechny výše popsané informace získala, slouží řada analýz a postupů, přičemž některé z nich byly popsány a následně aplikovány na společnost STAV MORAVIA spol. s r. o., která podniká v oboru stavebnictví.

Cíl práce, tzn. provést analýzu konkurenceschopnosti tohoto podniku a na základě získaných poznatků uvést případné návrhy ke zlepšení a zvýšení konkurenčního postavení firmy, byl úspěšně splněn.

Dílčím cílem práce bylo vyhledání blízkých konkurentů daného podniku, jejich charakteristika a vzájemné porovnání v důležitých faktorech. Jako konkurenti byly vybrány společnosti Renopol spol. s r. o., KUMAN spol. s r. o. a KAMENSKÝ – stavby a konstrukce s. r.o. a tyto firmy byly vzájemně porovnány v deseti důležitých faktorech pomocí Pollakovy metody hodnocení vitality podniku.

V úvodu aplikační části byly popsány základní charakteristiky firmy včetně ekonomických údajů a následně se pozornost věnovala podrobnější analýze makrookolí a mikrookolí. Ze strany makrookolí se může firma obávat zhoršení pozice na trhu v důsledku dopadů hospodářské krize, která má mít největší dopad na stavební podniky právě během roku 2010. S tímto dopadem je spojena nezaměstnanost, kupní síla obyvatel a jejich průměrná mzda. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji se stále pohybuje na vysokých hodnotách. Spolu s Olomouckým a Ústeckým krajem je zde nevyšší míra nezaměstnanosti v ČR, proto by firmu mohlo ohrozit chování spotřebitelů v držení peněz.

V mikookolí podniku je viditelné největší ovlivnění ze strany již existujících konkurentů. Ohrožení ze strany nových konkurentů je menší, díky existujícím bariérám při vstupu do odvětví. Větší ohrožení firmy je možné ze strany již existujících firem, ale působících na jiných trzích, např. na polském trhu a ve Slovenské republice v pohraničních oblastech.

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byl sestaven SWOT diagram který ukázal, že by měla společnost používat strategii SO, tzn. ofenzivní strategii. Je to strategie, ke které tíhne většina firem. Je zde znatelná převaha silných stránek nad slabými a příležitostí nad hrozbami. Důležité je jejich upevnění, využití a následné získání vůdčího postavení na trhu.

Na závěr byla aplikována Pollakova metoda hodnocení vitality podniku. Bylo zde vybráno deset faktorů hodnocení konkurenceschopnosti podniků a pomocí metody párového srovnání stanoveny jejich váhy důležitosti. Firmě STAV MORAVIA spol. s r. o. a jejím konkurentům byly přiřazeny body u jednotlivých faktorů a následně propočítány výsledné hodnoty. Z výsledků bylo zjištěno, že podnik je konkurenceschopný a umístil se na třetím místě mezi vybranými konkurenty.

Seznam literatury

Knihy, příspěvky ve sborníku

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- [3] FUDALINSKI, J.; MARKIEWICZ, P. *Intangible assets as a part of the competitive potential of an organization*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2003. 49 s. ISBN 80-7392-036-7.
- [4] GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 261s. ISBN 978-80-7261-159.
- [5] GEIST, B. *Sociologický slovník*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 277s. ISBN 80-85605-28-7.
- [6] CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, René. *Strategie Modrého oceánu: umění vytvořit si tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
- [7] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172s. ISBN 80-7179-57
- [9] KIERNAN, M. J. *Inovuj nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

- [10] LEDNICKÝ V. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154s. ISBN 80-7329-131-2.
- [11] LUDVÍK L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Háj ve Slezsku: Nakladatelství a vydavatelství František MAJ, 2000. 124s. ISBN 80-86458-03-2.
- [12] Mezinárodní kolektiv autorů. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics a VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
- [13] MIKOLÁŠ, Z.. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [14] PACK, O. *25 špinavých triků konkurence a jak se jim ubráníte*. 1. vyd. Brno: J. Alman, 1998. 207 s. ISBN 80-86135-00-4.
- [15] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [16] PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 p. ISBN 0-684-84146-5.
- [17] PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- [18] PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Management Press 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- [19] SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-365-1.

- [20] SOUČEK, Zdeněk. Firma 21. století. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6.
- [21] TRNKA, F. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 160 s. ISBN 80-7318-219-X.

Elektronické publikace

- [22] Český statistický úřad [online]. 2010, [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz>>.
- [23] Deník [online]. 2010, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.denik.cz/ekonomika/drtivy-dopad-krize-uderila-vestavebnictvi>>.
- [24] Informace o společnosti KAMENSKÝ – stavby a konstrukce s. r. o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.kamensky.cz/>>.
- [25] Informace o firmě KUMAN spol. s r. o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-11]. Dostupné z WWW: <www.kuman.cz>.
- [26] Informace o firmě Renopol, spol. s r. o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.renopol.cz/>>.
- [27] Informace o společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o. [online]. 2010, [cit. 2010-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.stavmoravia.cz/>>.
- [28] Mediashow [online]. 2009, [cit. 2009-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.mediashow.cz/clanek/Ceske-stavebnictvi-miri-do-velke-krize-Az-pres-100-tisic-lidi-muze-prijit-o-praci>>.
- [29] Obchodní zákoník [online]. 2010, cit. [2010-04-15]. Dostupný z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.

- [30] Oborové informace [online]. 2010, [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-informace/ceske-stavebnictvi-akrize/1000434/55711/>>.
- [31] Odborné články [online]. 2010, [cit. 2010-03-20].. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [32] Podnikatel, [online]. 2008, cit. [2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky>>.
- [33] Účetní výkazy společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o. [online]. 2010, [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/>>.
- [34] Wikipedia, [online]. 2010, cit. [2010-04-15]. Dostupná z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/>>.
- [35] Základní údaje o firmách [online]. 2010, cit. [2010-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/>>.

Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
EU	Evropská Unie
Kč	koruny české
max	maximum
min	minimum
např.	na příklad
obr.	obrázek
spol.	společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	stran
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
vyd.	vydání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 04. 2010

Petra Gregořicová

.....
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rolnická 25
747 05 Opava

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Základní údaje o firmě STAV MORAVIA spol. s r. o.
- Příloha č. 2 Účetní výkazy společnosti STAV MORAVIA spol. s r. o.
- Příloha č. 3 Základní údaje o firmě KUMAN spol. s r. o.
- Příloha č. 4 Účetní výkazy společnosti KUMAN spol. s r. o.
- Příloha č. 5 Základní údaje o firmě Renopol spol. s r. o.
- Příloha č. 6 Účetní výkazy společnosti Renopol spol. s r. o.
- Příloha č. 7 Základní údaje o firmě KAMENSKÝ – stavby a konstrukce s. r. o.
- Příloha č. 8 Účetní výkazy společnosti KAMENSKÝ – stavby a konstrukce s. r. o.